

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



"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA, EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CORTEZ ÁLVAREZ, ROLANDO
HENRÍQUEZ MORALES, CAROLINA EVELYN
LIMA JACO, DAVID MAURICIO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

DECANO

MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO

MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

COORDINADOR DE SEMINARIO

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR

LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO

DOCENTE DIRECTOR

LIC. JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO

FEBRERO 2008.

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por bendecirme con salud y vida, además de permitirme concluir uno de mis sueños, también por darme fortaleza y sabiduría para enfrentar y vencer todas las pruebas que da la vida.

A MI MADRE DEL CIELO: bajo la advocación de "Virgen Maria de la O", mi patrona por su protección y amor espiritual.

A MIS PADRES CONCEPCIÓN Y ROLANDO, MIS HERMANOS DANIEL, CELINA, ALBERTO Y BEATRIZ: Por su amor, comprensión y apoyo incondicional para que este proyecto se convirtiera en una realidad.

A MI HIJA XENIA: Porque es un regalo de DIOS que me sirve de inspiración para seguir adelante con mis proyectos.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS CAROLINA Y DAVID Y SUS FAMILIARES: Por compartir su amistad, atenciones y proyectos conmigo.

Rolando Cortez Álvarez.

A DIOS: Todopoderoso por iluminar mi camino en uno de mis más ansiados sueños, culminar mi carrera, dándome salud, sabiduría, paciencia y muchas bendiciones.

A MIS PADRES: Víctor Manuel Henríquez (Q.D.D.G) por ser una de las personas mas importantes en mi vida, porque de no haber sido por su esfuerzo, amor y dedicación no seria la persona que ahora soy. **MARGARITA MORALES VDA. DE HENRÍQUEZ,** por su amor y paciencia, por darme ánimos a seguir adelante a pesar de tantos obstáculos.

A MIS HIJAS: JACQUELINE TATIANA Y KARLA MARCELA, por ser las personas que mas amo en esta vida, por entenderme por todo el tiempo que no les dedique en busca de coronar mi carrera.

A MIS HERMANOS Y AMIGOS: por sus muestras apoyo y cariño, las cuales me animaban siempre a seguir adelante.

A MI CUÑADA: CAROLINA NUÑEZ, por apoyarme siempre, dedicándoles tiempo a mis hijas en mi ausencia.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS DAVID Y ROLANDO: Por su apoyo, cariño y tolerancia en este reto.

Carolina Evelyn Henríquez Morales.

A DIOS todo poderoso por darme la vida, salud y entendimiento para poder finalizar mis estudios

A MIS PARDES ANGELA DE LIMA (Q.D.D.G): por haberme guiado por el buen camino, por ser parte importante en mi formación personal. **DAVID LIMA** por apoyarme, estar conmigo y darme la confianza en los momentos difíciles.

A MI HERMANO NELSON LIMA: por enseñarme que nada es imposible en la vida y a pesar de ser menor que yo fue mi ejemplo a seguir e inspiración para finalizar mi carrera.

A MI ESPOSA EVELYN: por llegar a mi vida, ser mi apoyo, por comprenderme, amarme y estar juntos a pesar de las adversidades.

A MIS HIJOS NELSON Y CRISTINA: por llenar mi vida de felicidad por ser la razón que me motiva cada día a esforzarme por terminar mis estudios y así darles un futuro mejor.

A MIS PRIMOS, MARIA E. Y FAM. , OSCAR Y FAM. , JORGE Y FAM.: por darme su apoyo y colaboración, por estar conmigo cuando los necesite, por ayudarme tanto moral como económicamente.

A MI TIA MARGOTH LIMA: por estar siempre pendiente de toda mi familia por brindarnos su mano cada vez que la necesitamos y saber que podemos contar con su apoyo.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: CAROLINA Y ROLANDO por haberme elegido para formar parte de este proyecto, por aceptarme tal como soy y apoyarme para salir adelante.

A TODOS MIS AMIGOS: quienes me han acompañado a lo largo de mi vida y que han estado conmigo en las buenas y malas.

David Mauricio Lima Jaco.

A Artipublic S.A de C.V. especialmente al Sr. Dennys Villacorta y la Srta Celina Durán, por brindarnos la confianza para llevar a cabo esta investigación en esa entidad.

Al Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo, por ser nuestro asesor y un amigo incondicional que nos brindó comprensión, apoyo y todo el conocimiento necesario para culminar este proyecto.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| CAPÍTULO I | |
| “GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LOS PRESUPUESTOS Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO”. | |
| A. Generalidades de la pequeña empresa | 1 |
| 1. Antecedentes | 1 |
| 2. Criterios para clasificar la pequeña empresa . | 2 |
| 3. Características | 3 |
| 4. Definición de pequeña empresa | 4 |
| 5. Importancia | 4 |
| 6. Definición de pequeña empresa industrial. | 5 |
| a) Concepto. | 5 |
| b) Importancia. | 5 |
| c) Marco Legal. | 5 |
| d) Marco Institucional. | 10 |
| B. Generalidades de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica. | 13 |
| 1. Antecedentes. | 13 |
| 2. Artipublic, S.A. de C.V. | 15 |
| a) Objetivos. | 15 |
| b) Estructura organizativa actual | 15 |
| c) Actividad económica | 16 |
| d) Recursos que utiliza | 16 |
| e) Principales proveedores | 17 |
| f) Proceso productivo. | 18 |
| g) Artículos que estampa y comercializa. | 18 |

| | | |
|-----|---|----|
| C. | Marco Teórico de los sistemas. | 19 |
| 1. | Concepto. | 19 |
| 2. | Importancia. | 20 |
| 3. | Clasificación. | 20 |
| 4. | Estructura. | 21 |
| 5. | Características. | 21 |
| 6. | Principios. | 22 |
| D. | Marco Teórico de los presupuestos. | 23 |
| 1. | Concepto. | 23 |
| 2. | Objetivos. | 23 |
| 3. | Importancia. | 24 |
| 4. | Clasificación. | 25 |
| 5. | Enfoques. | 30 |
| 6. | Funciones. | 31 |
| 7. | Características. | 31 |
| 8. | Principios. | 32 |
| 9. | Ventajas y Limitantes. | 36 |
| 10. | Manual del presupuesto. | 37 |
| E. | Marco Teórico del sistema presupuestario. | 38 |
| 1. | Concepto. | 38 |
| 2. | Importancia. | 39 |
| 3. | Componentes del sistema. | 39 |
| 4. | Características. | 39 |
| 5. | Ventajas y limitantes. | 40 |
| 6. | Etapas para la elaboración del sistema Presupuestario. | 40 |
| F. | El proceso Administrativo. | 42 |

| | | |
|---|---|----|
| G. | Relación del proceso administrativo y el sistema presupuestario. | 44 |
| H. | La coordinación y el sistema presupuestario. | 45 |
| I. | El control presupuestario. | 46 |
| CAPÍTULO II | | |
| "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADO". | | |
| A. | Situación problemática. | 48 |
| B. | Formulación del problema. | 49 |
| C. | Importancia. | 49 |
| D. | Objetivos. | 49 |
| E. | Metodología de la Investigación. | 50 |
| 1. | Método de investigación. | 50 |
| 2. | Fuentes de información. | 51 |
| 3. | Técnicas e instrumentos para recolectar la información. | 52 |
| 4. | Tipo de investigación. | 53 |
| 5. | Universo y muestra. | 53 |
| 6. | Tabulación y análisis de datos. | 54 |
| 7. | Limitantes de la investigación. | 55 |
| 8. | Alcances de la investigación. | 56 |
| F. | Descripción del diagnóstico de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador. | 57 |
| 1. | Descripción de las principales áreas de la pequeña empresa dedicada a la Industria serigráfica. | 57 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2. | Análisis sobre la utilización de los presupuestos en la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica en el municipio de San Salvador. | 64 |
| G. | Conclusiones y Recomendaciones. | 67 |
| CAPÍTULO III | | |
| "PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EL CASO ILUSTRATIVO, ARTIPUBLIC, S.A DE C.V." | | |
| A. | Objetivos. | 73 |
| B. | Importancia. | 74 |
| C. | Generalidades de Artipublic, S.A. de C.V. | 74 |
| | 1. Antecedentes. | 74 |
| | 2. Filosofía de la empresa. | 74 |
| | 2.1 Misión. | 74 |
| | 2.2 Visión. | 75 |
| | 2.3 Objetivos. | 75 |
| | 2.4 Políticas. | 75 |
| | 2.5 Estrategias. | 80 |
| | 2.6 Estructura organizativa propuesta. | 82 |
| | 2.7 Valores. | 83 |
| | 3. Flujograma de procedimientos propuestos. | 84 |
| | 3.1 Simbología utilizada. | 84 |
| | 3.2 Procedimiento de venta propuesto. | 87 |
| | 3.3 procedimiento de producción propuesto. | 95 |
| | 3.4 Procedimiento de compra de materia prima Propuesto. | 99 |
| | 3.5 Procedimiento de cobros por venta propuesto. | 104 |
| | 4. Políticas para la elaboración de los presupuestos. | 107 |

| | |
|---|-----|
| 5. Supuestos básicos. | 108 |
| D. Elaboración de presupuestos. | 110 |
| 1. Presupuestos operativos. | 110 |
| a) Presupuesto de Venta. | 110 |
| b) Presupuesto IVA débito fiscal mensual. | 119 |
| c) Presupuesto de producción. | 121 |
| d) Presupuesto de costo de producción. | 125 |
| e) Presupuesto de consumo materiales. | 129 |
| f) Presupuesto de mano de obra directa. | 131 |
| g) Presupuesto de costos indirectos de fabricación. | 133 |
| h) Presupuesto IVA crédito fiscal mensual. | 135 |
| i) Presupuesto de IVA a pagar mensual. | 137 |
| j) Presupuesto de pago a cuenta. | 139 |
| k) Presupuesto de cuentas por cobrar. | 141 |
| l) Presupuesto de cuentas por pagar. | 144 |
| m) Presupuesto de gastos de venta. | 147 |
| n) Presupuesto de gastos de administración. | 149 |
| o) Presupuesto de gastos financieros y amortización de préstamo. | 151 |
| 2. Presupuestos Financieros. | 154 |
| a) Presupuesto de flujo de efectivo. | 154 |
| b) Estado de resultados proforma. | 156 |
| c) Balance general proforma. | 158 |
| E. Aprobación del sistema presupuestario. | 160 |
| F. Control presupuestario. | 160 |

| | | |
|----|--|-----|
| G. | Plan de capacitación. | 163 |
| | 1. Introducción. | 163 |
| | 2. Objetivos. | 163 |
| | 3. Recursos. | 164 |
| | 4. Periodo de duración. | 165 |
| | 5. Cronograma del desarrollo de la temática del plan de capacitación. | 166 |
| H. | Plan de implementación de la propuesta. | 167 |
| | 1. Introducción. | 167 |
| | 2. Objetivos. | 167 |
| | 3. Recursos. | 167 |
| | 4. Detalle de actividades para la implementación. | 168 |
| | 5. Cronograma de actividades para la implementación del sistema presupuestario. | 172 |
| | BIBIOGRAFÍA. | 173 |
| | ANEXOS. | |
| | ANEXO N°1 FORMULARIOS PARA EL CONTROL PRESUPUESTARIO. | |
| | ANEXO N°2 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. | |
| | ANEXO N°3 RESUMEN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES. | |
| | ANEXO N°4 BALANCE GENERAL Y FOTOCOPIA DE DECLARACIÓN DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA 2006. | |
| | ANEXO N°5 CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO. | |
| | ANEXO N°6 GUÍA ESTRUCTURADA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON DIRECTIVOS. | |
| | ANEXO N°7 FORMULARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE PRESUPUESTOS. | |

RESUMEN

La elaboración del presente trabajo de investigación radica en proporcionar una herramienta técnico administrativa que contribuya a la adecuada planificación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, con la finalidad de que las inversiones sean utilizadas de manera eficiente.

Para llevar a cabo el estudio fueron establecidos elementos teóricos necesarios que contienen las generalidades de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, así como también los conceptos vinculados a los presupuestos y el sistema presupuestario.

Fué realizado un diagnóstico en las instituciones antes mencionadas, con el propósito de realizar un análisis sobre la situación actual de éstas en lo referente al uso de estimaciones numéricas.

Asimismo fue utilizado el método científico mediante el uso de instrumentos que contribuyan a la obtención de datos, permitiendo de forma objetiva analizar lo estudiado, ya que da respuesta a la problemática planteada.

Para la ejecución del diagnóstico se utilizó una guía estructurada de preguntas para la entrevista con directivos y un cuestionario para el personal operativo y administrativo.

La investigación realizada es de tipo correlacional.

Los datos necesarios para el desarrollo del presente estudio, fueron proporcionados por el caso ilustrativo, por lo cual se propusieron elementos tales como: filosofía de la empresa, que contiene la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, estructura organizativa y valores, asimismo los supuestos básicos, procedimientos, flujogramas y políticas utilizadas para la realización de dicho sistema.

La información contable tomada como base para la elaboración de las cifras estimadas corresponde al año 2006.

De igual manera es presentado un control presupuestario en el que se detallan las comparaciones de los datos reales con los estimados, así como también se exponen los planes de capacitación e implementación que contienen los objetivos y recursos necesarios para la presentación del documento.

Se sugiere a la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica la aplicación del sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente estudio esta referido al diseño de un sistema presupuestario para la pequeña empresa dedicada a industria serigráfica en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, el cual tiene como objetivo servir de guía para la elaboración de las diferentes cifras estimadas, la cual proporcionará una adecuada planificación y control de los recursos financieros a la gerencia respectiva.

A continuación se describe el contenido capitular de la siguiente forma:

En primero están las generalidades de la pequeña empresa, así como también las de la industria serigráfica, además se detallan aspectos básicos acerca del sistema presupuestario como herramienta de programación y seguimiento de los recursos monetarios.

El segundo presenta la metodología de la investigación la cual fue utilizada para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, tomando en cuenta los aspectos más relevantes que sirvieron de base para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

El tercero contiene el diseño del sistema presupuestario propuesto para el caso ilustrativo que comprende: generalidades, filosofía, flujogramas de procedimientos, políticas para elaboración de los presupuestos, supuestos básicos, presupuestos operativos y financieros, así como también el plan de

capacitación e implementación en el cual se detallan objetivos y recursos.

Para finalizar, se anexa formularios para el control presupuestario, tabulación análisis e interpretación de datos, resumen de entrevista dirigida a gerentes, estados financieros 2006, cuestionario para el personal operativo y administrativo, guía estructurada preguntas para entrevista con directivos y formularios para elaboración de presupuestos.

CAPITULO I

"GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LOS PRESUPUESTOS Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO".

A. Generalidades de la Pequeña Empresa.

1. Antecedentes.

En El Salvador, la mayoría de las pequeñas empresas se dedican principalmente a la actividad comercial incluyendo las que realizan procesos de transformación de los productos, ya que son ellas mismas las encargadas de comercializar los bienes que elaboran, logrando un mayor acercamiento con los clientes.

Esta clase de Institución, efectúa las ventas por lo general al por menor, es decir, estableciendo una estrecha relación entre la entidad y el comprador final, por lo cual adquiere un nivel aceptable de competitividad aunque el margen de ganancia sea menor, debido que el riesgo de las operaciones es más bajo.

La pequeña empresa no cuenta con una estructura formal en todas las áreas que la integran, siendo las más importantes: ventas y producción. La función que desempeña el propietario lo convierte en un especialista interno, conocedor de los procedimientos realizados en la institución que dirige, ya que, es difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que lo apoyen, por lo que se ve en la necesidad de contratar en forma eventual, personal especializado en aquellas actividades donde desconoce la operatividad.

A raíz de una deficiente planificación, este tipo de negocio no cuenta con un control adecuado, ya que no poseen procedimientos y objetivos que contribuyan al éxito a corto plazo.

Antes de convertirse en propietario, la mayoría de sus dueños fueron empleados y trabajaron por el cambio, motivados por el deseo de ser independientes.

Además apoyados en la experiencia adquirida en las organizaciones que laboraron, el mayor reto que enfrentan actualmente lo constituye la responsabilidad social de brindar bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Criterio para clasificar la pequeña empresa.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), considera a este tipo de entidad, como la que dispone de 11 a 50 empleados¹; mientras que La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL) utilizando el mismo punto de vista la describe como aquella que tiene de 5 a 49 trabajadores.²

¹ www.conamype.com.sv

² www.camarasal.com

CUADRO No. 1: Clasificación de la Empresa de acuerdo al número de trabajadores.

| INSTITUCIÓN | <u>CRITERIO</u> POR EL NÚMERO DE EMPLEADOS. |
|--|--|
| Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (CONAMYPE). | de 0 a 10 Microempresa de 11 a 50 Pequeña empresa. de 51 a 100 Mediana Empresa. más de 100 Grande Empresa |
| Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.(CAMARASAL) | de 0 a 04 Microempresa. de 5 a 49 Pequeña empresa. de 50 a 99 Mediana Empresa. más de 99 Grande Empresa |

Fuente: CONAMYPE Y CAMARASAL.

3. Características.

- Poseen capacidad técnica limitada.
- La cantidad de recurso humano disponible va desde 5 hasta 50 personas.
- La mecanización del proceso productivo es mínimo.
- En la mayoría de casos no existe una estructura organizativa definida totalmente a nivel formal.
- En el caso de la industria la mayor parte de la materia prima es importada desde otros países.
- Los productos que elabora y comercializa son dirigidos a un segmento específico del mercado.

- El canal de distribución no cuenta con muchos intermediarios y en la mayoría de casos van desde la empresa al consumidor final.

4. Definición de Pequeña Empresa

Primeramente, es necesario conocer el concepto general de empresa la que es enunciada como: "Toda unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer los mercados."³

La pequeña empresa independientemente de la actividad económica a que se dedica, es un elemento importante para impulsar el desarrollo del país, ya que aporta beneficios económicos y sociales.

Por lo cual se define, como la que dispone de recursos económicos limitados, un número reducido de personal, dirigida generalmente por sus propietarios quienes asumen todas las responsabilidades.

5. Importancia.

- ✓ Es fuente generadora de empleo.
- ✓ Contribuye a proporcionar ingresos al estado mediante impuestos.
- ✓ Dinamiza la economía nacional por medio de las diferentes transacciones que realiza.
- ✓ Ofrece productos y servicios a bajo precios.
- ✓ Sirven de intermediario con la gran empresa y el consumidor final.

³ Reyes Ponce, Agustín (2000) Administración Moderna, México, Editorial Limusa, Décima reimpresión pág. 164.

6. Definición de Pequeña Empresa Industrial.

a) Concepto.

En correspondencia al criterio y características mencionadas, se considera como tal, aquella que dispone de 5 a 50 empleados y cuyo objetivo principal es la transformación de materia prima en producto terminado para la respectiva comercialización a fin de obtener lucro y satisfacer necesidades de los clientes.

b) Importancia.

- ✓ Transforma la materia prima en producto terminado.
- ✓ Disminuye la importación de mercancías.
- ✓ Emplea mano de obra calificada para los procesos.
- ✓ Posee cierto grado de mecanización en la manufactura de bienes.
- ✓ Satisface necesidades de los clientes con artículos especializados.

c) Marco Legal.

Dentro de las leyes que regulan las actividades de la pequeña empresa industrial están las siguientes:

✓ **Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. (Ley del Iva)**

Fué creada con la finalidad de establecer un impuesto a la comercialización de bienes y servicios, abarcando inclusive a la pequeña empresa industrial, debido que esta clase de entidad se dedica a la compra y transformación de materia prima además a la venta del producto terminado.

(D.L. N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. N° 143, Tomo 316, del 31 de julio de 1992).

✓ **Ley del Impuesto sobre la Renta.**

Determina una tasa impositiva del 25% sobre los ingresos obtenidos al final de un periodo determinado y que se aplica a todas las personas naturales o jurídicas dedicadas a cualquier actividad económica.

(D.L. N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el D.O. N° 242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).

✓ **Ley del Seguro Social.**

Es una reglamentación que comprende básicamente la regulación y cobertura de los riesgos que afectan a los trabajadores tales como: enfermedad, accidente común y de Trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez y muerte; por lo consiguiente toda empresa no importando tamaño y actividad económica, esta obligada a afiliarse a todo empleado a este régimen de prestación social.

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

✓ **Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones.**

Es una legislación aplicable a todos los patronos y trabajadores de los distintos sectores económicos; la cual tiene como función principal la regulación de la administración de los fondos captados de los afiliados en concepto de cotizaciones para cubrir la invalidez, vejez, y muerte.

(D.L. N° 62, de fecha 13 de julio de 1998, publicado en el D.O. N° 181, Tomo 340, del 30 de septiembre de 1998).

✓ **Ley del Registro de Comercio.**

Normativa establecida para que las personas naturales y jurídicas registren documentos tales como: matriculas, balances generales, marcas, nombres comerciales y otros, asegurando con esto el intercambio mercantil.

(D.L. N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el D.O. N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973).

✓ **Ley del medio ambiente**

Decreto aplicable a las organizaciones que realizan procesos productivos o de importación de productos. La pequeña empresa industrial esta sujeta a esta ley porque ocupa sustancias toxicas tales como solventes y ácidos que resultan peligrosas ya que si no se utilizan adecuadamente pueden contaminar el medio ambiente.

(D.L. N° 233, de fecha 24 de abril de 1998, publicado en el D.O. N° 79, Tomo 339, del 4 de mayo de 1998).

✓ **Ley de Protección al consumidor.**

Es un código que tiene por objeto salvaguardar los intereses de los clientes estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso dentro del mercado; las entidades que conforman la pequeña empresa quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley, ya que desarrollan actividades de producción, distribución y comercialización de bienes o prestación de servicios públicos o privados a los consumidores.

(D.L. N° 666, de fecha 14 de marzo de 1996, publicado en el D.O. N°58, Tomo 330, del 22 de marzo de 1996).

✓ **Ley para el control y la comercialización de sustancias y productos de uso industrial o artesanal que contengan solventes líquidos o inhalantes.**

Esta ordenanza fue creada para regular la distribución y venta de productos de uso industrial o artesanal, que contenga solventes e inhalantes, que puedan causar daños a la salud de las personas; aplica a la pequeña entidad industrial porque utiliza dichas sustancias para realizar de una manera apropiada la actividad de transformación de materia prima en bienes y servicios terminados.

(D.L. N° 408, de fecha 17 de septiembre de 1998, publicado en el D.O. N°188, Tomo 341, del 9 de octubre de 1998).

✓ **Código de Trabajo.**

Normativa fundamentada esencialmente para armonizar las relaciones laborales entre patronos y subordinados, con el fin de establecer las obligaciones y los derechos de ambos y especialmente defender los intereses básicos de los empleados.

(D.L.N°15, del 23 de Junio de 1972, publicado D.O. N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972)

✓ **Código de Comercio.**

Regula cualquier actividad relacionada con transacciones comerciales y las demás cosas mercantiles, incluyendo las realizadas por la pequeña empresa industrial.

(D.L. N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el D.O. N° 140, Tomo 228, del 31 de Julio de 1970).

✓ **Código Municipal.**

El art. 4 inciso 12, determina la regulación de las actividades los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares; dicha normativa aplica a la pequeña empresa industrial para el legal ejercicio de las actividades.

(D.L. N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el D.O. N° 23, Tomo 290, del 15 de febrero del mismo año)

✓ **Código de Salud.**

Reglamentación aplicable a las instituciones a fin de que existan las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción y comercio.

Establece la ejecución de medidas en la protección de los trabajadores y población en general para prevenir enfermedades y accidentes; además realiza el control de las circunstancias que puedan afectar la salud y la vida del empleado o causar impactos desfavorables en los lugares vecinos adyacentes al local de la empresa.

(D.L. N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el D.O. N° 86, Tomo 299, del 11 de mayo de 1988).

d) Marco Institucional.

✓ **Ministerio de Trabajo y Previsión Social.**

Es la entidad encargada de velar por que se cumplan los derechos y obligaciones de patronos y empleados buscando que exista una buena relación laboral entre ambos.

✓ **Instituto Salvadoreño del Seguro Social.**

Organismo que tiene como función principal la seguridad social, garantizando la protección de los empleados tanto públicos como privados contra los riesgos a los que están expuestos.

✓ **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.**

Es la instancia del Estado, rectora en materia de salud, que garantiza a los habitantes de la nación, la cobertura de servicios oportunos e integrales, con equidad y calidad; apoyando a la comunidad, para contribuir a una mejor calidad de vida, regulando además las condiciones higiénicas y de seguridad, realizando un control preventivo dentro y fuera de las instalaciones, para evitar enfermedades que afecten la salud de los empleados y de los habitantes de los alrededores de la entidad.

✓ **Ministerio de Hacienda.**

Es la dependencia encargada de captar los impuestos provenientes de las obligaciones tributarias estipulados por el estado salvadoreño tales como:

Retención y percepción, impuesto sobre la renta y al valor agregado.

✓ **Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.**

Es la entidad responsable de dirigir la gestión ambiental a través de políticas y normas, en forma participativa y transparente que faciliten el desarrollo sostenible de la sociedad salvadoreña y regula que las empresas posean procesos productivos amigables con el medio ambiente.

✓ **Alcaldía Municipal de San Salvador.**

Realiza los cobros provenientes de impuestos que pagan en este caso los establecimientos ubicados en el área geográfica de la ciudad capital.

✓ **Defensoría del Consumidor.**

Es la dependencia del ministerio de Economía encargada de Promocionar, salvaguardar, vigilar y hacer valer los derechos de los consumidores, mejorando así el funcionamiento del mercado.

✓ **Administración de Fondos de Pensiones.**

Están representadas por dos Instituciones: AFP Confía y AFP Crecer. Es obligación de toda organización como prestación social legal, la afiliación y cotización de todos sus empleados para que reciban los beneficios en concepto de invalidez, vejez y muerte.

✓ **Centro Nacional de Registros.**

Es la unidad descentralizada de ministerio de justicia que tiene por finalidad garantizar, regular, registrar, proveer y administrar información oficial sobre registro inmobiliario, de Comercio y de Propiedad Intelectual, actividades consideradas como necesarias para el legal funcionamiento de los establecimientos no importando su tamaño y naturaleza.

✓ **Dirección General de Estadísticas y Censos(DIGESTYC)**

Es una dependencia del ministerio de Economía, que tiene como función principal, llevar el registro de la información generada por los diferentes sectores económicos del país.

B. Generalidades de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica.

1. Antecedentes.

La serigrafía proviene del francés sérigraphie, (que se redujo de sérícigraphie y del latín serícum, que significa seda).

La serigrafía fue denominada originalmente impresión con estarcido de seda debido a las pantallas de seda que utilizaba, siendo de gran importancia en la producción de los más diversos objetos industriales, tales como paneles de decoración, tableros impresos, conmutadores sensibles al tacto, recipientes de plástico o tejidos estampados.

En El Salvador no hay datos precisos cuando comenzó con certeza esta industria pero hay indicio que a principios de los años 80, debido a la guerra civil, por la cual atravesaba el país, se produce el fenómeno de emigración, mayormente a Estados Unidos, lo cual trajo como consecuencia que las personas residentes en el exterior, enviaran productos novedosos, con estampados vistosos.

Los empresarios locales observan la aceptación de dichos artículos y toman la decisión de importarlos para la comercialización; pero en vista de los altos costos en los cuales incurrían, se crea la necesidad de la elaboración local.

De esta manera se da la implementación de talleres artesanales, con el fin de atender la demanda a nivel nacional, creándose también la oportunidad de generar empleos, reducir costos y obtener mayores utilidades en la fabricación y venta de estos productos.

A partir de los años 90 y con el término de la Guerra civil, la industria de la Serigrafía ha tenido un desarrollo

significativo, impulsado por los cambios tecnológicos, la apertura comercial y la inversión extranjera; dándose la necesidad de convertir los talleres artesanales a semi mecanizados, para mejorar la competitividad y asegurar la permanencia en el mercado.

Actualmente en el país, específicamente en el Municipio de San Salvador, existen dos entidades dedicadas a este tipo de negocio, ambas de capital nacional, la primera denominada Arquitectura Tranzo, Sociedad Anónima de Capital Variable, ubicada en Urbanización 2 de Abril, pasaje "B" N°132 y que inició operaciones en 1989; y la segunda Artipublic, Sociedad Anónima de Capital Variable. Debido a la cantidad de personal disponible, son clasificadas como pequeñas empresas (según cuadro N°1, Pág. N°3) y que como rasgo común, no cuentan con un sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros, que contribuya a distribuir de manera eficaz y eficiente los costos e ingresos para obtener la debida rentabilidad.

En el presente estudio se tomará como caso ilustrativo ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. establecida a partir del 21 de Mayo de 1993, registrada de acuerdo a las leyes mercantiles de La República de El Salvador e inscrita en el Registro de Comercio, el 14 de Octubre de 1993, bajo el número 55, libro 975, folio del 495 al 510; la dirección es pasaje Constelación N°21, Urbanización Satélite; al inicio de las operaciones únicamente trabajaban el propietario, 3 hijos y 4 operarios, pero con el paso del tiempo se ve en la necesidad de aumentar el capital, los recursos humanos y la capacidad instalada, Actualmente la

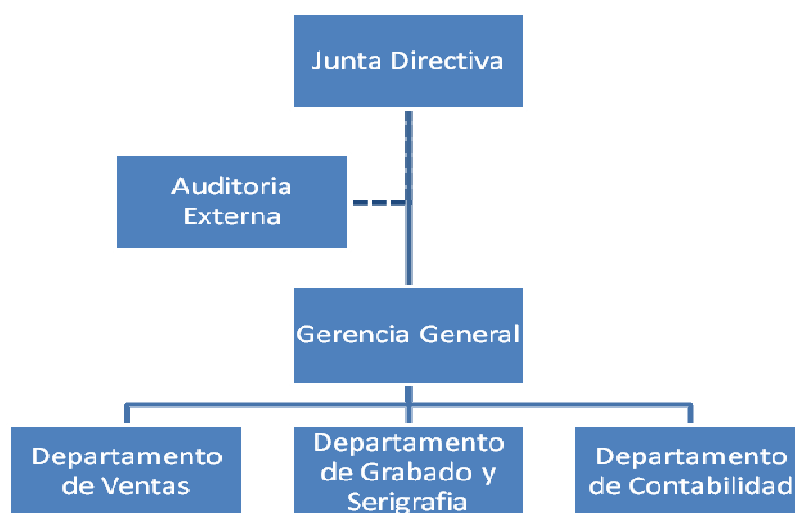
actividad económica principal es la compra y estampado serigráfico en toda clase de material.

2. Artipublic, S.A. de C.V.

a) Objetivos.

- ✓ Mantener un nivel de ventas superior a \$550,000 anuales.
- ✓ Aumentar la cobertura de mercado a nivel nacional.
- ✓ Adquisición de maquinaria.
- ✓ Incluir línea de agendas.
- ✓ Buscar nuevos proveedores para minimizar costos y ofrecer precios competitivos.

b) Estructura Organizativa Actual



Fuente: Información proporcionada por el Gerente General y Propietario Sr. Dennys Villacorta

Fecha: Marzo 2003.

Autorizado por: Dennys Villacorta.

Descripción de las unidades administrativas que forman la estructura de la empresa:

- ✓ Gerencia General: es el responsable de autorizar previamente todas las actividades que realiza la empresa.
- ✓ Departamento de ventas: es el encargado de realizar toda la gestión de la comercialización de los productos; cuenta con cinco vendedores.
- ✓ Departamento de grabado y serigrafía: lleva a cabo el proceso de transformación de los productos a comercializar; dispone de once empleados.
- ✓ Departamento de Contabilidad: realiza todos los registros de las actividades económicas, tales como: cobros, facturación, pago a proveedores y de planillas, compras etc. Dichas funciones son efectuadas por el contador.

c) Actividad económica.

Está dedicada al estampado y comercialización de artículos en cualquier tipo de base.

d) Recursos que utiliza.

Los recursos necesarios para la operación son los siguientes:

1. Humanos: El personal asciende a 18 personas.
2. Materiales: para la realización del proceso industrial cuentan con los siguientes elementos:

- ✓ Tres pulpos manuales, que son utilizados para la impresión serigráfica en los artículos textiles.
 - ✓ Dos potros de un solo brazo, los cuales son ocupados para la impresión de sombrillas.
 - ✓ Tres computadoras, una de ellas ocupada en el diseño de las pantallas a utilizar, una segunda para el registro contable y facturación y la tercera para el control administrativo.
 - ✓ Dos contómetros y una máquina eléctrica.
3. Técnicos: Se realizan controles de inventarios mensualmente, arqueos de caja diarios, el proceso de cobros se efectúa al vencimiento; se cuenta con paquetes informáticos para asientos contables, facturación y diseño gráfico.
4. Financieros: Actualmente posee en total tres préstamos bancarios, que ascienden a un monto de \$ 174,877.37, todos con el Banco HSBC (ex - Banco Salvadoreño).

e) Principales proveedores.

- ✓Nebiera, S.A. de C.V. (tintas, mayas, líquidos para revelar).
- ✓El Salvador Chemical Company (adhesivos de mesa)
- ✓Textufil, S.A. de C.V.(productos elaborados a base de tela)
- ✓Inversiones Everest, S.A. de C.V. (productos textiles).

f) Proceso Productivo

Las pantallas para la serigrafía suelen fabricarse por medios fotomecánicos. Sobre un bastidor rectangular se tensa un fino tejido sintético o una malla metálica y aplicando un revestimiento de foto polímero. Al exponerlo a través de un positivo de película ocasiona un endurecimiento en las zonas que no se pretende imprimir. Se lava entonces la sustancia que no ha quedado expuesta creando las zonas abiertas en la pantalla. En la prensa, la malla es puesta en contacto con la superficie a imprimir, y luego es aplicada la tinta a través de las zonas abiertas del cliché mediante un rodillo de caucho

Las prensas para la serigrafía van desde los sencillos equipos manuales para estampar a pequeña escala camisetas y letreros, hasta las grandes prensas para aplicaciones multicolores y de grandes tiradas. El proceso muestra la capacidad para imprimir imágenes con buen nivel de detalle sobre casi cualquier superficie, ya sea papel, plástico, metal y superficies tridimensionales. Además es el único proceso importante de impresión utilizando de forma habitual para producir imágenes que no están a la vista. Los dibujos de los circuitos en los paneles sensibles al tacto, por ejemplo, están serigrafiados con tintas conductoras especiales.

g) Artículos que estampa y comercializa:

- ✓ Llaveros
- ✓ Gorras
- ✓ Camisetas
- ✓ Tazas

- ✓ Vasos
- ✓ Maletines
- ✓ Calculadoras
- ✓ Bolígrafos
- ✓ Relojes de pared.
- ✓ Sombrillas, etc.

C. Marco Teórico de los sistemas.

1. Concepto.

"Es un conjunto de normas, principios y procedimientos que ordenadamente contribuyen a alcanzar un objetivo."⁴

Por otra parte "Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado de las unidades que podrían tener si funcionaran independientemente."⁵

De acuerdo a los conceptos antes mencionados, un sistema es un grupo de elementos integrados que trabajan de manera lógica y ordenada con el fin de alcanzar objetivos y metas comunes; por ejemplo los departamentos o áreas son subsistemas de un sistema denominado empresa que laboran en forma conjunta para obtener resultados presupuestados.

⁴ Harol Koontz y Heinz Wehrich. (1990), México. "Administración". Editorial McGraw Hill, Novena Edición. Pág. 5

⁵ Chiavenato, Idalberto. (1996). Colombia. Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición. Pág. 727.

2. Importancia.

Son importantes porque al relacionarse entre sí buscan un objetivo común, ya que los elementos que los integran no deben de estar separados unos de otro debido que para lograr las metas deberán interactuar unidos. Puesto que un evento que ocurra en una de una de las partes, afectará positiva o negativamente el funcionamiento de las demás partes integrantes, que forman el todo.

La aplicación depende del grado de desarrollo que se posea, debido que existen procedimientos, formas, métodos y técnicas que son necesarios para realizar las actividades.

3. Clasificación

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos y abstractos:

- ✓ Físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales, por ejemplo: la maquinaria, equipo informático.
- ✓ Abstractos: constituidos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas; como es el caso de las patentes, marcas y programas informáticos.

En consideración a su naturaleza, se agrupan en:

- ✓ Cerrados: no presentan intercambio con el medioambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera.

- ✓ **Abiertos:** Se relacionan con el medio externo, a través de entradas y salidas de energía y materia con el entorno. Son adaptativos para sobrevivir.

4. Estructura.⁶

Están compuestos por dos elementos críticos:

- a) Las unidades (objetos o elementos): Son las distintas partes que lo integran y que están ordenados para que actúen conforme a sus propiedades.
- b) Las relaciones entre esas unidades son las que a través de reglas de actuación definen el comportamiento de los componentes y que pueden ser producidas externamente. La acción del medio ambiente es producida a través de factores exógenos, que se manifiestan por el grado de relación que existe entre el sistema y el entorno.

5. Características.⁷

- ✓ **Globalismo o totalidad:** un cambio en una de las unidades con probabilidad modificará el resto de componentes. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto.
- ✓ **Entropía:** Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, ya que es la base de la configuración y del orden.

⁶ Bermúdez Clara, Carol y otros." Diseño de un Sistema Presupuestal como herramienta de planificación y control de utilidades en la mediana empresa purificadora de agua." UES 2001, Pág. 2

⁷ www.monografias.com

- ✓ Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema, ya que presentan una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos.
- ✓ Sinergia: Es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus componentes sumados individualmente. El todo es mayor que la suma de sus partes.
- ✓ Eficiencia: Se refiere a la obtención de propósitos haciendo uso óptimo de los recursos.

6. Principios.⁸

- ✓ Subsidiariedad: Actúan de acuerdo al entorno que los rodea, es decir reciben aportes foráneos, los cuales a la vez los limitan o condicionan.
- ✓ Interacción: Los componentes que lo integran, están íntimamente relacionados, lo cual implica que la conducta individual de uno de ellos afecta el comportamiento de los demás elementos.
- ✓ Determinismo: Cada parte integradora posee un propósito definido.

⁸ Castellanos Peña Irma y Flores, Ángel Ernesto. "Diseño de un sistema Presupuestario, como herramienta de planificación, y control de los recursos financieros, para la pequeña empresa, dedicada al sector comercio".UES (2005), Pág. 14.

D. Marco teórico de los presupuestos.

1. Concepto.

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”⁹

“Son declaraciones de resultados anticipados, en términos financieros, como en el caso de los ingresos y gastos y presupuestos de capital, o en términos no financieros (como el presupuesto de mano obra directa, ventas, unidades producidas).”¹⁰

Según las definiciones anteriores, el presupuesto es la técnica de planeación y control orientada al desempeño sistemático de las actividades que desarrolla la empresa, con la finalidad principalmente de distribuir de manera anticipada y eficiente los recursos financieros.

2. Objetivos.

- ✓ Prever anticipadamente todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución de las operaciones empresariales.
- ✓ Planificación unificada y sistemática de las posibles acciones, en concordancia con las metas trazadas.
- ✓ Consolidar una adecuada, precisa, y funcional estructura organizativa.

⁹ Burbano Ruíz, Jorge E (2005). Presupuesto, Enfoque de gestión, Planeación y Control de Recursos, tercera edición, Mc Graw Hill, Pág. 11.

¹⁰ Koontz, Harol y Heinz Weihrich. Op. Cit. Pág. 577

- ✓ Interrelacionar en forma estrecha y coordinada todas las secciones y departamentos, para que cumplan con los objetivos de la institución.
- ✓ Contribuir a la toma de decisiones y visión de conjunto, así como da apoyo para conducir y guiar a los subordinados.
- ✓ Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, para detectar desviaciones a fin de efectuar correcciones oportunas.

3. Importancia.

Las Empresas forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear las actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia e indicadores económicos en virtud de las relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables, y financieros de la empresa.

El uso de los presupuestos en las entidades sirve para disminuir el grado de incertidumbre, del riesgo en la inversión y proyectar la rentabilidad que generan las actividades, además es un instrumento eficiente en la toma de decisiones.

4. Clasificación.

Para la clasificación deben tomarse en cuenta las necesidades de los usuarios, dando lugar a los siguientes puntos de vista:

SEGÚN SU FLEXIBILIDAD:

Rígidos, estáticos, fijos o asignados:

Son los elaborados para un solo nivel de actividad en la que no es necesario reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado, no es permitido ajustes por las variaciones que sucedan.

Flexibles o variables

Son adaptables a las circunstancias cambiantes del entorno, porque consideran anticipadamente las variaciones que puedan ocurrir, contribuyendo a la toma de decisiones de la gerencia.

SEGÚN EL PERIODO QUE CUBREN

A Corto plazo

Realizados para cubrir el ciclo de operativo de un año.

A largo Plazo

Incluyen planes de desarrollo que generalmente, adoptan los Estados y la gran empresa, siendo parte del nivel estratégico.

SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA**De Operación.**

Comprenden el detalle de las actividades a desarrollar en el período siguiente y el contenido es resumido en el estado de Resultados.

Incluye los siguientes:

De Ventas

Es la relación existente entre las unidades a distribuir y los ingresos a percibir por las operaciones del periodo.

De Producción

Se origina en el presupuesto de ventas, tomando posteriormente en cuenta los inventarios de materiales, productos en proceso, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, para satisfacer los requerimientos del periodo.

De Compras

Se refiere a la adquisición de materiales a utilizar de acuerdo a las unidades requeridas para elaborar los volúmenes indicados en el presupuesto de producción.

De uso de Materiales.

Está relacionado con la cantidad de insumos a ocupar por cada unidad a fabricar y el costo respectivo, tomando en cuenta las existencias iniciales y finales más las compras.

De Mano de Obra

Está fundamentado a partir de la información obtenida del volumen de unidades a producir en un determinado periodo, esto incluye el cálculo de los costos por hora, remuneraciones básicas, prestaciones sociales y programas de seguridad social adjudicados al propietario.

De Costos Indirectos de Fabricación.

Contiene todos aquellos gastos diferentes a los materiales y la mano de obra directa, tales como, supervisión, control de calidad, repuestos, mantenimiento, energía eléctrica, combustible, agua, etc.

De Gastos Operacionales

Ventas-Mercadeo

Comprende las erogaciones a incurrir para la comercialización de los productos terminados.

Administración

Está relacionado con los gastos a efectuar por el área directiva de la empresa.

Financieros

Está constituido con el pago de intereses y comisiones por financiamiento a obtener.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Se elaboran tomando en cuenta las necesidades de inversión y de financiamiento

✓ De Efectivo.

Están formulados de manera táctica, con la estimación de dinero disponible en caja, bancos y valores de fácil realización; consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas y salidas de fondos monetarios, ocasionados por la congelación de deudas, amortizaciones, gastos de producción y de operación entre otros.

✓ De Erogaciones Capitalizables o de Inversiones

Son elaborados para controlar las diferentes inversiones en activos no corrientes, tales como: adquisición de terrenos, construcción y ampliación de edificios, compra de maquinaria y equipo, etc.

Están relacionados con el costo de oportunidad y la disponibilidad en el tiempo.

✓ Balance General Pro forma.

Determina la situación financiera proyectada de una empresa en un momento dado, reflejando las inversiones, las deudas y el nivel de recursos disponibles al final del período presupuestado.

✓ Estado de Resultados Pro forma.

Es el que muestra la situación económica proyectada en un período, en el cual se puede observar las utilidades o pérdidas que se obtendrán al final, mostrando ingresos y gastos, a fin de determinar los resultados operativos.

✓ Estado de Cambio en la Situación Financiera Pro forma.

Es aquel que indica las partidas que entre dos fechas sucesivas modifican la situación financiera proyectada de una empresa, ordenándolas en origen y aplicación de fondos.

SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL CUAL SE UTILIZA

Del Sector Público.

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo del control del gasto público y en ellas se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Del Sector Privado.

Son utilizados por empresas particulares. Conocidos también como presupuestos empresariales; buscan planificar todas las actividades de un negocio.

5. Enfoques.¹¹

En la elaboración de los planes cuantitativos es necesario que todo el personal se apoye en aspectos importantes como son los medios mecánicos y técnicas para su desarrollo por lo tanto hay enfoques a considerar en la elaboración de las proyecciones numéricas, los cuales son:

a) Técnico:

Consiste en la secuencia de un conjunto de procedimientos para el desarrollo de las actividades provenientes de la experiencia o investigaciones.

b) Mecánico.

Permite desarrollar las bases y organización del presupuesto; incluyendo los medios técnicos para la elaboración de cada uno de éstos, además de las formas o cédulas presupuestarias para la presentación de la información, agregando el período para el cual son diseñados.

Como ejemplo importante esta el Manual de Presupuestos.

c) Conceptual:

La dirección de la empresa debe conocer sobre la aplicación de los principios de los presupuestos, para una eficaz formulación y ejecución, de esta manera evitar los errores que puedan generarse con el desconocimiento respectivo.

¹¹ Castellanos Peña Irma y Flores, Ángel Ernesto. Op. Cit. pag 26

6. Funciones.¹²

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la Gerencia, de las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los planes numéricos.

En consecuencia la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- ✓ Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- ✓ La capacidad para alcanzar el desempeño.
- ✓ El soporte para la asignación de recursos.
- ✓ La herramienta para controlar el desempeño real.
- ✓ Las advertencias de las desviaciones con respecto a los parámetros.
- ✓ Los indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- ✓ Los medios para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- ✓ La concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

7. Características

a) De Formulación

- ✓ Adaptación a la entidad.
Deben estar formulados de acuerdo a las características de la empresa.
- ✓ Planeación, coordinación y control de funciones.

¹² w.w.w.monografias.com

Se debe generar un plan con anticipación, unificar el esfuerzo y verificar todas las actividades encaminadas a lograr un objetivo claramente definido.

b) De Presentación

- ✓ De acuerdo con las normas contables y económicas.

Son herramientas para la administración las cuales tienen como requisito la adaptación al sistema contable de la entidad que los elabora e implementa, además deben tomarse en cuenta para el respectivo diseño, las condiciones del mercado: competencia, precios, capacidad de compra de los clientes y el marco legal según la actividad económica.

c) De Aplicación.

- ✓ Elasticidad y Criterio.

Está relacionado con los cambios o variaciones a corto plazo que presentan las ventas, la producción, el ciclo económico, etc., además la debida corrección para garantizar los resultados proyectados.

8. Principios.

Se clasifican en cinco grupos:

- ✓ **Principios de Previsión**

De Predictibilidad.

Esta basado en estimaciones sobre acontecimientos futuros.

De determinación cuantitativa

Son expresados en términos de unidades físicas y monetarias.

De Objetivo

Establecen los resultados a obtener en un período determinado.

✓ **Principios de Planeación.**

De Precisión

Los son planes de acción y deben expresarse de manera exacta y concreta. Deben evitar vaguedades que impidan la correcta ejecución.

De Costeabilidad.

El beneficio de implementación debe superar el costo de elaboración e instalación.

De Flexibilidad

Las proyecciones efectuadas tendrán un margen para los cambios que surjan y facilitar la adaptación a las circunstancias que varíen después de la previsión.

De unidad

Cada sección y departamento establecerá el presupuesto respectivo y la sumatoria de todos reflejará el plan general institucional.

De confianza

El decidido apoyo de los directivos a los principios y a la eficiencia de los cálculos estimados es importantísimo para la buena marcha de las operaciones.

De participación

Es esencial que en la realización y el control de los presupuestos intervengan todos los involucrados para aprovechar el beneficio derivado de la experiencia de cada uno de ellos.

De oportunidad

Los planes deben de finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal, para disponer de tiempo y tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

✓ **Principios de Organización**

De Orden

Las proyecciones, deben basarse en una sana organización trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, en las funciones de cada miembro del grupo directivo detallando deberes y obligaciones.

De Comunicación

Las cifras a obtener serán del conocimiento de todo el personal inmerso en llevarlas a cabo.

✓ **Principios de dirección.**

De autoridad.

No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su jurisdicción.

De coordinación.

Cada una de las secciones, departamentos y recurso humano en general unificarán el esfuerzo por lograr las proyecciones establecidas.

✓ **Principios de control.**

De reconocimiento

Debe darse crédito al individuo por los éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por las faltas y omisiones.

De excepciones

Recomienda que los ejecutivos dediquen el tiempo a los problemas trascendentales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.

De normas

Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. Contribuyendo en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

De conciencia de costos

Cada decisión tiene efecto sobre los costos, por lo tanto los encargados deben analizar los cursos de acción elegidos para evitar impactos negativos en los resultados.

9. Ventajas y limitantes.

a) Ventajas.

- ✓ Eficiente manejo de los recursos a fin de obtener rentabilidad.
- ✓ Perfeccionamiento en la asignación de costos al proceso productivo.
- ✓ Logro de objetivos, mediante la ejecución de las actividades asignadas.
- ✓ Control eficiente de los recursos limitados de las entidades.
- ✓ Revisión y evaluación de las políticas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Adecuado control y planificación de los inventarios.

- ✓ Integración de los miembros de la organización en la elaboración del presupuesto.
- ✓ Comparación de las inversiones planificadas con las reales.
- ✓ Reducción de la incertidumbre en las futuras operaciones.
- ✓ Estudio anticipado de riesgos y oportunidades de las entidades para la toma de decisiones.

b) Limitantes.

- ✓ Están sujetos a datos históricos para establecer las proyecciones.
- ✓ Sirven de guía, pero no reemplazan en ningún momento a la gerencia.
- ✓ Es necesario que transcurra el tiempo para que los involucrados aporten la experiencia en la elaboración y la puesta en marcha respectiva.

10. Manual del Presupuesto.

Concepto:

“Es el documento en el cual se presentan las instrucciones en forma escrita para elaborar e implementar los presupuestos en la entidad; así como también la definición de responsabilidades y el grado de autoridad del recurso humano involucrado en el control presupuestal.”¹³

¹³ Del Río González, Cristóbal. (2000), “El Presupuesto”. México. Editorial Ecafsa.

Requisitos básicos de elaboración.

- ✓ Fundamentos, objetivos y funcionamiento del sistema presupuestario, así como la asignación de responsabilidades a las jefaturas de áreas.
- ✓ Vigencia.
- ✓ Adecuada estructura organizativa para la administración eficiente de los planes cuantitativos.
- ✓ Guía para la formulación de las expresiones numéricas.
- ✓ Instructivo para el manejo y control de los presupuestos.
- ✓ Ilustraciones graficas de las proyecciones a elaborar a cada nivel.
- ✓ Responsabilidad y comunicación con los ejecutivos por parte del director de los presupuestos.
- ✓ Lineamientos para el control de las estimaciones.
- ✓ Procedimientos para la aprobación de lo planificado.
- ✓ Compromiso del personal en la implementación de los presupuestos.

E. Marco Teórico del Sistema Presupuestario.**1. Concepto.**

"Es un sistema de planeación y control, que ayuda a la administración de la empresa, a cumplir responsabilidades y a controlar las actividades de manera eficiente, para el logro de los objetivos definidos, que ayudarán a la toma de decisiones para alcanzar el éxito de la empresa."¹⁴

Es un instrumento útil que reúne información, proporcionada por las áreas funcionales de la organización, incluye además la

9ª edición. Pág. II-9.

¹⁴ Castellanos Peña Irma y Flores, Ángel Ernesto. Op. Cit .Pág.12

generación de proyecciones a fin de determinar las necesidades de financiamiento y la rentabilidad, en base a los objetivos empresariales.

2. Importancia.

El sistema presupuestario es una herramienta de planificación y control efectiva utilizada por la gerencia, debido que contribuye a optimizar los recursos en las diferentes actividades de la empresa, con la finalidad de alcanzar los resultados propuestos.

3. Componentes del sistema.¹⁵

Está conformado por elementos de tipo administrativo tales como:

- ✓ Establecimiento de objetivos.
- ✓ Planteamiento de metas.
- ✓ Implementación de estrategias.
- ✓ Elaboración de presupuestos operativos.
- ✓ Formulación de presupuestos financieros.

4. Características.

- ✓ Está integrado por un grupo de expresiones cuantitativas que constituyen una unidad dentro de la institución.
- ✓ Se expresa en términos cuantitativos.
- ✓ Es un instrumento de control y vigilancia, ya que supervisa todas las actividades.
- ✓ Asigna nuevas responsabilidades a cada área funcional.

¹⁵ Burbano Ruiz Jorge E. Op.Cit. Pág. 19

- ✓ Coordina todas las actividades que se desarrollan en el ámbito empresarial.

5. Ventajas y limitantes.

VENTAJAS.

- ✓ Compromete a todos los niveles administrativos para que generen información oportuna con relación a las actividades a realizar.
- ✓ Evalúa la toma de decisiones.
- ✓ Promueve el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- ✓ Contribuye al logro de los objetivos trazados.
- ✓ Facilita el conocimiento previo sobre las necesidades de recursos a utilizar.

LIMITANTES.¹⁶

- ✓ Está sujeto a errores, debido que está fundamentado en estimaciones.
- ✓ La implementación genera un elevado costo económico.
- ✓ Los beneficios económicos requeridos se basan en proyecciones.

6. Etapas para la elaboración del sistema presupuestario.

a) Preiniciación.

Se evalúan los resultados obtenidos en periodos anteriores, analizando las tendencias de los principales indicadores utilizados para calificar la gestión gerencial; se realizan las valoraciones de los factores internos y externos que afectan a

¹⁶ Burbano Ruiz Jorge E. Op.Cit. Pág. 20.

la entidad. Esto servirá de base para la toma de decisiones en los siguientes campos:

Selección de las estrategias competitivas o conquista de nuevos mercados y las opciones de crecimiento.

Después de realizar el diagnóstico de los agentes que afectan las actividades, se deben establecer los objetivos generales y específicos y crear estrategias y políticas, que apoyen la consecución de los mismos para darlos a conocer a los miembros que integran las diferentes áreas funcionales.

b) Elaboración.

Se asignan valores monetarios a todo los planes aprobados por dirección de la empresa. Con la información proporcionada por los distintos departamentos, se procede a la elaboración de los presupuestos, tales como: El de ventas, compras, producción, manejo de inventario, mano de obra e inversiones de capital; los cuales ayudarán a la realización de los Estados Financieros Proforma.

c) Ejecución.

Se fundamenta en la puesta en marcha de los planes con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados, buscando unificar y coordinar los esfuerzos del personal por medio de la utilización eficiente y eficaz de los recursos. El responsable de la ejecución debe asegurarse que se cumpla todo lo planeado.

d) Control

En esta fase se realizan las comparaciones entre los datos estimados con los reales. Con la finalidad de:

- ✓ Preparar informes con comparaciones parciales.
- ✓ Analizar y explicar las diferencias que se presentan en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Implementar acciones correctivas.

e) Evaluación.

Al término del periodo presupuestario se debe elaborar un informe que refleje:

- ✓ Los resultados obtenidos
- ✓ Los cambios o variaciones, y
- ✓ La tendencia mostrada en las actividades de la entidad.

De lo antes mencionado, resulta necesario evaluar las fallas y reconocer los éxitos, para que el encargado de la ejecución motive al personal a la consecución de los objetivos planeados.

F. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

“Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos de una empresa, y comprende los siguientes elementos: la planeación, organización, dirección y control”.¹⁷

En relación a lo anterior cabe mencionar que estas etapas o actividades funcionan de manera sistemática y contribuyen a que los empleados comprendan lo que deben hacer permitiendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero al trabajar en forma ordenada.

¹⁷Robbins, Stephen P. (2004), “Administración”.México.Prentice Hall. Octava Edición, Pág. 9.

1-Planeación

“Es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización. “¹⁸

La planeación marca la dirección, reduce la incertidumbre y establece los criterios para controlar las actividades.

2- Organización

“Función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quien y dónde se toman las decisiones”.¹⁹

En esta etapa se determinan las relaciones jerárquicas delegando las responsabilidades a las diferentes unidades o departamentos que posee la entidad a partir de las funciones a realizar.

3-Dirección.

“Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.”²⁰

¹⁸ Robbins, Stephen P. Op.cit. Pág.9

¹⁹ Idem. Pág. 9.

²⁰ Idem. Pág. 9.

Consiste en influir en el personal, a que realice las funciones en el área asignada, de la manera más eficiente y efectiva a través de una comunicación adecuada, incentivos motivacionales y el uso adecuado del liderazgo.

4- Control.

"Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta."²¹

Es la última etapa del proceso administrativo y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo de acuerdo a lo planificado, contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados.

G. Relación del proceso administrativo y el sistema presupuestario.

- ✓ A través de los presupuestos la Planeación se expresa como resultados financieros esperados para la empresa y cada una de sus áreas y departamentos.
- ✓ El éxito o fracaso de la Planeación estará sujeta a la implementación concreta de los presupuestos.
- ✓ La aplicación de cifras proyectadas permite la asignación de las funciones y actividades del personal, así como también los materiales, logrando obtener eficiencia y productividad.

²¹ Robbins, Stephen P. Op.cit. Pág.9

- ✓ Los planes cuantitativos facilitan la coordinación equilibrada en las diferentes áreas, departamentos y secciones de la entidad, contribuyendo a orientar las acciones de los subordinados con base a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- ✓ La dirección de las instituciones sin presupuestación impide precisar las inversiones necesarias incurriendo en la administración deficiente de los recursos económicos.
- ✓ El control evalúa las operaciones en los límites preestablecidos referentes a las cifras estimadas, para corregir variaciones comparándolas con los resultados reales.

H. La coordinación y el sistema presupuestario.

La Coordinación se define como: "Desarrollo, mantenimiento, y consecución armoniosa de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la organización."²²

Otro autor dice que es la que: "Busca el equilibrio entre las diferentes áreas, departamentos y secciones de la empresa".²³

El propósito fundamental de las expresiones cuantitativas, es unificar el trabajo de todas las actividades de los departamentos que conforman una entidad, con el fin de ayudar a la dirección para que ejerza el control sobre la asignación

²² Del Río González, Cristóbal. Op.cit. Pág. I-9

²³ Burbano Ruiz Jorge E. Op.Cit. Pág. 16.

adecuada de los recursos e indicar cual es la alternativa de acción a seguir para integrar los esfuerzos organizacionales.

I. EL CONTROL PRESUPUESTARIO

Es un instrumento utilizado por las entidades para dirigir, coordinar y verificar las actividades a partir de comparaciones sistemáticas con los datos reales del desempeño, de cada una de las áreas; determinando variaciones y proporcionando a la administración información pertinente para la aplicación de medidas correctivas, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Toda empresa debe mantener un adecuado control presupuestario ya que a través de éste se pueden hacer proyecciones futuras sobre ingresos y egresos de la entidad.

Importancia

- ✓ Colabora a fijar planes o normas de desempeño.
- ✓ Verifica y mide el desempeño de las actividades para efectuar comparaciones con lo planificado.
- ✓ Identifica las fallas en las áreas en el momento oportuno.
- ✓ Contribuye a realizar cambios cuando existen variaciones.

Normas básicas del control presupuestario.

Para ejercer un adecuado control de las estimaciones se detallan las siguientes normas:

- ✓ Conocer el tamaño de las entidades.
- ✓ Evaluar la situación financiera de la organización y su ambiente externo.

- ✓ Formular un análisis de las desviaciones de las estimaciones.
- ✓ Establecimiento de métodos para la implementación de acciones correctivas.
- ✓ Identificar las variables que influirán en la aplicación de acciones para corregir las fallas.

Formulario de Control Presupuestario.

Compara los valores estimados versus los valores reales, en el se presentan las principales cuentas de los estados financieros.

Procedimiento.

- ✓ Se escribe el encabezado con el nombre de la entidad y el tipo de control.
- ✓ En la primera columna se colocan las cuentas a comparar.
- ✓ La segunda columna contendrá las cuentas presupuestadas en unidades monetarias.
- ✓ En la tercera columna, se anotan los datos reales.
- ✓ La cuarta columna muestra las variaciones, que pueden ser favorables o desfavorables, dependiendo de cómo han cambiado las cuentas. (ver anexo #1)

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR".

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Toda empresa no importando la naturaleza y cuantía de la inversión debe tomar en cuenta el principio de la universalidad del proceso administrativo mediante el cual planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades para lograr las metas y objetivos a través del eficiente uso de los recursos disponibles; en consecuencia el presupuesto es trascendental en cada una de las áreas administrativas y las fases mencionadas, ya que permite medir los alcances planificados, eliminando la falta de control y el uso ineficiente de fondos.

Pero se da el caso, que la mayoría de la pequeña empresa de la industria serigráfica, según entrevista previa con el Gerente General del caso ilustrativo, realiza las operaciones sin apoyarse en esta herramienta de Planificación y Control, por lo tanto no elaboran presupuestos, realizando las actividades con incertidumbre sobre los ingresos que generan las ventas, efectuando una inadecuada asignación de los costos de producción y gastos de operación.

Lo anteriormente expuesto trae como consecuencia, que opten por decisiones ineficientes con respecto a los recursos humanos, financieros y tecnológicos; además que los diferentes departamentos y secciones laboren sin un plan común tanto a corto como a largo plazo, creando desmotivación entre los trabajadores, ya que desempeñan las actividades desconociendo los resultados cuantitativos o obtener, careciendo por lo tanto,

de cifras proyectadas contra las cuales comparar lo que realmente se llevó a cabo.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

De acuerdo a la situación descrita anteriormente se formula el problema de la manera siguiente:

¿En qué medida el diseño de un Sistema Presupuestario contribuirá a mejorar la planificación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador?

C. IMPORTANCIA

La importancia de elaborar un sistema presupuestario para la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, del Municipio de San Salvador, radica en proporcionar una herramienta técnico- administrativa que facilite la adecuada planificación y control de los recursos financieros utilizados por cada área administrativa para que se tomen decisiones de acuerdo a las respectivas necesidades y deficiencias que reflejan en el trabajo que realizan, con la finalidad de que las inversiones sean utilizadas de manera eficiente.

D. OBJETIVOS

GENERAL.

Efectuar un diagnóstico sobre el sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros, para identificar los problemas existentes al

respecto en la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

ESPECÍFICOS.

- Identificar los problemas que afectan la planificación y control de los recursos financieros de las entidades sujeto de estudio.
- Indagar acerca de los conocimientos de los propietarios y/o gerentes de las empresas en estudio, con respecto a la planificación y control de las inversiones que ejecutan.
- Investigar el grado de utilización de los presupuestos en la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, en lo referente a la estimación y verificación de las actividades que realiza.
- Recopilar la información administrativa y contable necesaria para la formulación de las proyecciones que sirvan de base para la toma de decisiones.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de Investigación.

Para la elaboración del Sistema Presupuestario, fue necesario el uso de una metodología, por medio de la cual se obtuvo la información que sirvió de base para el estudio realizado, por lo tanto se utilizó la investigación científica debido que proporciona las técnicas e instrumentos que facilitan la recolección de la información, garantizando la veracidad de los datos y la interpretación objetiva de los hechos.

Para llevar a cabo dicha indagación se aplicó el método científico ya que “es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los eventos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre”²⁴.

De esta forma se efectuó el estudio, debido que se detectó la ausencia de un sistema presupuestario en la pequeña empresa de la industria serigráfica que facilite la planificación y control de los recursos financieros. Se hizo uso del análisis y la síntesis, porque el primero descompone el todo en sus partes generales estableciendo las relaciones entre los elementos, y el segundo emite conclusiones; por lo cual se analizó la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, del municipio de San Salvador, en las áreas, elementos y funciones principales que la integran ya que se definió la situación actual con respecto a la proyección y control de las inversiones además del financiamiento emitiendo las interpretaciones y conclusiones según fué el caso.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN

➤ FUENTES PRIMARIAS:

Proporcionaron la información a través de la investigación de campo en forma directa con las instituciones en estudio, para lo cual se empleó la entrevista con los empresarios y/o gerentes; además se efectuaron encuestas con el personal administrativo y operativo.

²⁴ [www. Monografias.com](http://www.Monografias.com)

➤ FUENTES SECUNDARIAS

Como complemento del estudio se recurrió al uso de documentación bibliográfica, tales como: libros, revistas, folletos, directorios telefónicos, tesis relacionadas con el tema, artículos de publicaciones especializadas e Internet; a través de las cuales se recopilaron datos que facilitaron la comprensión amplia de los elementos teóricos utilizados en el transcurso de la investigación.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

Para asegurar la veracidad de los datos fue necesario establecer los instrumentos y técnicas que favorecieron el análisis y la interpretación de los mismos, por lo cual se hizo uso de lo siguiente:

➤ LA ENTREVISTA:

Con el objetivo de conocer el punto de vista de los propietarios y/o gerentes en relación a la situación actual en la que se encuentran las entidades objeto de estudio con respecto a la Planificación y Control de los recursos financieros, se realizaron dos entrevistas, una por cada dirigente, por medio de una conversación formal, utilizando como instrumento una guía estructurada de preguntas.

➤ LA ENCUESTA:

Consistió en obtener la información de los veintisiete empleados administrativos y operativos de ambos establecimientos, conociendo la opinión sobre la problemática indagada, utilizando como instrumento un cuestionario elaborado con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el cual

se obtuvieron los datos necesarios que sustentaron el objetivo de la investigación.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para el caso de estudio es necesario analizar si el diseño de un sistema presupuestario mejorará la eficiencia con respecto a la planificación y control de los recursos financieros de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica; por lo cual se utilizó la investigación correlacional, la cual "tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más variables o conceptos en un contexto en particular"²⁵.

Es decir, se analizó, si existe asociación entre las variables "sistema presupuestario" y "la planificación y control de los recursos financieros."

5. UNIVERSO Y MUESTRA

Para la realización del estudio en la pequeña empresa de la industria serigráfica ubicada en el municipio de San Salvador, se determinó como universo las entidades que conforman este sector económico, las cuales son las dos siguientes:

ARTIPUBLIC S.A DE C.V. Y ARQUITECTURAS TRANZO S.A DE C.V.

Estos dos negocios son los que se adaptan a las características mencionadas en páginas anteriores y de ellas se obtuvo la información, por lo tanto no se emplearon fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra, por lo que se tomó el 100% del universo, es decir se realizó un censo.

²⁵ Hernández Sampieri, Roberto y Otros. (1998). "Metodología de la Investigación". México Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, Pág. 321

Debido a la característica especial del presente proyecto, donde las instituciones estudiadas son dos, se tomaron como unidad de análisis al recurso humano con el que cuentan, siendo un total de 29 personas entre ambas, quienes a fin de facilitar la obtención de los datos se clasificaron de la siguiente manera:

1er nivel: Alta Gerencia y /o Propietarios.

Se empleó la entrevista la cual contenía una serie de preguntas estructuradas, aplicando dos en total.

2º Nivel: Personal Administrativo y operativo

Se obtuvo información por medio de una encuesta en donde fueron consultados los trabajadores administrativos y operativos sobre la opinión del objetivo de estudio, empleándose un total de veintisiete cuestionarios con preguntas estructuradas cerradas, abiertas y de opción múltiple.

Lo anterior se efectuó para obtener la información pertinente desde los puntos de vista de los empleados que laboran en ambas empresas y lo cual proporcionó un amplio panorama para la realización de una adecuada investigación.

6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Después de recolectar la información por medio de las técnicas y herramientas descritas, se realizó el procesamiento y consolidación de los datos en dos etapas. Para el caso de las entrevistas, los resultados de las preguntas se muestran en un resumen de lo contestado por los dos propietarios y/o gerentes.

Con respecto a las encuestas realizadas a los empleados administrativos y operativos, el procesamiento de la información se efectuó a través del sistema computarizado diseñado para la tabulación respectiva y para ciertas preguntas abiertas se usó

el sistema manual; asimismo la presentación de datos se hizo efectiva por medio de cuadros estadísticos que contienen las interrogantes, el objetivo, la respuesta, la frecuencia absoluta y porcentual, así como el análisis y comentario de las mismas. Con relación al análisis efectuado, se formularon conclusiones y recomendaciones, mostrando los aspectos negativos y positivos de la entidad, así como las sugerencias que contribuyan al diseño y elaboración del sistema presupuestario que ayude a la planificación y control de los recursos financieros de la pequeña empresa de la industria serigráfica del municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

7. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

- ✓ La información con respecto a los datos generales que sirvieron de base para la investigación de campo, fue recibida en un tiempo diferente al indicado ya que se visitó por lo menos en cuatro ocasiones los establecimientos para obtener los datos.
- ✓ La entrevista fue llevada a cabo en tres sesiones diferentes debido a las múltiples ocupaciones de los directivos.
- ✓ La recopilación de los datos específicos por medio de las encuestas se dificultó porque los empleados no podían suspender sus labores para responder al cuestionario, por

lo tanto se aplicaron en horarios diferenciados para no interrumpir el proceso productivo de la entidad respectiva.

8. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

- ✓ El estudio servirá como medio para fijar entre los distintos miembros de la organización los resultados operativos más importantes con el propósito que el personal se involucre totalmente en el alcance de los objetivos empresariales.
- ✓ Los propietarios y/o gerentes dispondrán de este tipo de herramienta administrativa que servirá de apoyo en el desempeño de las funciones que realizan.
- ✓ A partir del presente documento, la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica del municipio de San Salvador, contará con un instrumento para proyectar y verificar de forma eficiente los recursos financieros disponibles.

F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA, EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. Descripción de las principales áreas de la pequeña empresa dedicada a la industria Serigráfica.

A continuación se presenta un diagnóstico sobre la situación actual, el cual ha sido posible construir a través del análisis de la información recolectada por medio de encuestas efectuadas a empleados administrativos y operativos, además de entrevistas a las gerencias de las entidades en estudio:

1.1 COMERCIALIZACIÓN

Al indagar sobre las variables utilizadas en la determinación de los precios de venta el 70% de los empleados dijeron que lo establecen de acuerdo al grado de complejidad en la elaboración del producto y el 30% a partir del costo de producción, agregando un porcentaje de utilidad establecido previamente por la gerencia respectiva, además el 89% de los trabajadores encuestados, expresaron que las instituciones en estudio realizan las ventas tanto al contado como al crédito, mientras que el restante dijo que únicamente lo hacen al crédito.

Estas condiciones de ventas y cobro deben ser evaluadas al establecer las proyecciones en la comercialización para obtener una mayor distribución del producto, contribuir a estimar el ingreso de efectivo y así superar la ausencia de trabajo conjunto mediante la unificación y comunicación de los criterios aplicados en el desarrollo de las actividades operativas.

(Ver anexo N°2, cuadros N°18 y 19; y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas. N°19 y 24)

Asimismo el plazo de pago concedido a los clientes es un lapso no mayor a treinta días. Por lo tanto al realizar la propuesta se establecerán nuevos periodos para mejorar la proyección de cobros e incrementar las ventas respectivas.

(Ver anexo N°2, cuadro N°20; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta. N°20)

Entre los lineamientos utilizados para la venta de artículos estampados, los empleados mencionaron los siguientes:

De los que respondieron que venden al crédito, el 81% sostuvo que conceden montos máximos de crédito y el 19% aseguró que utilizan el 50% de anticipo como financiamiento de la venta, lo que debe tomarse en cuenta al elaborar los planes numéricos para cobro a clientes. (Ver anexo N° 2, cuadro N° 21); y los que contestaron comercializar al contado declararon que las políticas más importantes son: la entrega a domicilio sin recargo y el otorgar precios diferenciados por cliente, dato que expresa la necesidad de elaborar nuevas políticas en este rubro para aumentar los ingresos de la entidad y cumplir con las obligaciones al vencimiento. (Ver anexo N°2, cuadro N°23; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta. N°23)

Del mismo modo, el 89% del recurso humano investigado dijo que el periodo promedio de cobro es mensual y el 11% mencionó que es semanal. (Ver anexo N°2, cuadro N°22), además los gerentes y/o

propietarios declararon que realizan monitoreo de las cuentas por cobrar, para conocer el estado crediticio del cliente y así despachar pedidos. (Ver anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°22)

La investigación de campo determinó también que el canal de distribución utilizado por la pequeña empresa es la venta directa; por lo que los precios ofrecidos son más bajos, aunque incurren en gastos adicionales para efectuar la comercialización, lo cual incide en el presupuesto de gastos de venta. (Ver anexo N°2, cuadro N°24; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta. N°25)

Para finalizar con relación a las erogaciones mensuales realizadas en concepto de gastos de venta están como las mas frecuentes: sueldos, comisiones, viáticos, prestaciones sociales, servicios básicos y combustibles, papelería y útiles, además en menor cantidad vigilancia, depreciaciones y propaganda; por lo tanto deben incluirse en la estimación de gastos de comercialización y en el de la utilidad.

(Ver anexo N°2, cuadro N°25; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta. N°26)

1.2 FINANCIERA.

A partir del estudio se establece que ambas organizaciones disponen de un sistema de contabilidad legalizado, lo que genera las condiciones básicas para el diseño e implementación de los planes cuantitativos (Ver anexo N°2, cuadro N°6; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta. N°1)

Los datos obtenidos a través de la encuesta reflejan que los negocios en estudio poseen actualmente préstamos con instituciones financieras y los plazos utilizados para dicho financiamiento son mensual y el resto a largo plazo, debido a lo anterior incurren en pagos de intereses y comisiones bancarias, reflejando en forma adicional los periodos que deben tomarse en cuenta para formular la proyección de efectivo y de amortización de préstamos respectivos; además de los gastos a incluir en el presupuesto de efectivo, y el estado de resultados pro forma. (Ver anexo N°2, cuadros N°38,39,41 y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas. N°40 y 41)

Al efectuar la indagación referente a los mecanismos de verificación del aspecto monetario, resultó que solamente controlan los ingresos y gastos generados por las operaciones, evidenciando la ausencia de herramientas de planeación y control como lo es el presupuesto de efectivo, auditoría interna, análisis de morosidad entre otros. (Ver anexo N° 2, cuadro N° 40)

1.3 ADMINISTRATIVA.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los trabajadores y gerentes y/o propietarios, se determinó que los gastos de administración en los que incurren mayormente los establecimientos estudiados son: sueldos del personal de oficina, alquileres, servicios básicos, prestaciones sociales, papelería Y útiles, mantenimiento y aseo, y entre los gastos menos representativos están: honorarios y depreciaciones; información que servirá de base para diseñar el presupuesto de gastos administrativos a proponer. (Ver anexo N°2, cuadro N°42)

En lo que corresponde al establecimiento de objetivos y metas institucionales, el 81% expresaron que son determinados para diferentes lapsos y que existe un compromiso por el personal para llevarlos a cabo, reflejando un ambiente propicio para el diseño e implementación de las proyecciones, pero el restante 19% afirmó que no se realizan ningún tipo de planificación, por lo que el sistema presupuestario será de beneficio en la estimación de la totalidad de las actividades de las instituciones en estudio. (Ver anexo N°2, cuadros N°43 y 44 y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas N°35 y 37)

Todos los encuestados expresaron interés por recibir capacitación especialmente en el área de mercadeo con un 59%, en presupuestos el 30% y el 11% en producción; evidenciando la necesidad de contar con conocimientos que ayuden a planificar y controlar los recursos monetarios disponibles.

(Ver anexo N°2, cuadro N°45 y 46; y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas N°38 y 39)

1.4 PRODUCCIÓN.

El 59% de los empleados investigados sostuvieron que mantienen niveles de inventario de producto terminado y el resto expresó que no, debido que trabajan de acuerdo a pedidos; estos datos contrastan con los proporcionados por los gerentes, los cuales expresan que solamente una empresa (Arquitecturas Tranzo, S.A. de C.V.) mantiene existencias para la comercialización al detalle; mostrando que laboran sin planes específicos, especialmente los numéricos que contribuyen a unificar el esfuerzo de grupo.

(Ver anexo N°2, cuadro N°33; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°28), además entre los lineamientos establecidos a tal efecto están: el auge de la temporada y de acuerdo a la demanda, los cuales son criterios limitados, justificando la necesidad de incorporar políticas financieras, para estimar el volumen de la existencia requerida. (Ver anexo N°2, cuadro N°34).

Al realizar la investigación se determinó que para la adquisición de insumos se aplican las siguientes políticas: en relación a la demanda del producto y de acuerdo al tiempo de entrega; los cuales son puntos de vista insuficientes, por lo que deben considerarse otras alternativas; además los gerentes y/o propietarios opinaron que también las compras las realizan de acuerdo al precio y descuentos ofrecidos por el proveedor, disponiendo de abastecedores tanto locales como extranjeros. (Ver anexo N°2, cuadros N°26 y 27, y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas N°12 y 13)

Se estableció que ambas empresas adquieren los materiales al crédito con la ventaja de usar el financiamiento a largo plazo, y al contado obteniendo beneficios como la entrega inmediata del producto y precios atractivos de acuerdo al volumen de compra; lo que representa la disponibilidad de criterios de compra de forma limitada, afectando los costos y el flujo de efectivo. (Ver anexo N°2, cuadros N°28,29 y 30; y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas. N°14,15 y 16)

Con respecto al periodo de cancelación de las cuentas por pagar, el 70% de los trabajadores investigados afirman que los abastecedores otorgan un plazo menor a 30 días y el 30% restante sostuvo que hasta 60 días; lo que identifica la divergencia de opiniones como causa de la deficiencia de los canales de comunicación a nivel interno además el requerimiento de negociar nuevos plazos para aprovechar al máximo el crédito mercantil. (Ver anexo N°2, cuadro N°31; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°17)

En relación a los insumos utilizados en la producción se identificaron que los más usados son: tintas; productos textiles, pantallas de seda, solventes, líquido para revelar y adhesivos de mesa y finalmente los empaques de acuerdo al producto, información que será utilizada en las proyecciones de materia prima a consumir en el periodo a programar. (Ver anexo N°2, cuadro N°32; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°31)

Tanto empleados como gerentes y/o propietarios constataron que los gastos indirectos de fabricación incurridos en el proceso productivo son: servicios básicos, prestaciones sociales, mantenimiento de maquinaria, alquiler, materiales indirectos, mano de obra indirecta y depreciaciones, cuentas que se tomaran como base para la propuesta del presupuesto de dichas erogaciones. (Ver anexo N°2, cuadro N°37; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°32)

Asimismo los directivos dijeron que en el proceso productivo existen desperdicios y que no poseen un monitoreo eficiente, por tanto lo anterior genera un costo innecesario al evaluar la producción, por lo consiguiente representa una desventaja para establecer precios competitivos. (Ver anexo N°3, resumen de entrevista, pregunta N°30)

Además no poseen controles de inventario que contribuyan a verificar el movimiento eficiente de materia prima y de producto terminado siendo el factor que determina esta deficiencia la no disponibilidad de personal asignado a tal fin, lo que demuestra la falta de una estructura organizativa adecuada que defina claramente las funciones de cada puesto y que contribuya a la reducción de costos mediante el aprovechamiento del recurso humano disponible. (Ver anexo N°2, cuadros N°35 y 36; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°29)

2. Análisis sobre la utilización de los presupuestos en la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica en el Municipio de San Salvador.

Según el personal encuestado el 81% dijo que no elaboran proyecciones, mientras que un 19% expresó diseñar estimaciones no formales para periodos específicos, por lo tanto carecen de esta herramienta administrativa debidamente diseñada que facilite la planificación y control de los recursos financieros. (Ver anexo N°2, cuadro N°7; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°2)

De los empleados que afirmaron que realizan expresiones numéricas no formales, sostuvieron que la elaboración de los presupuestos les ayudan a cumplir con los objetivos organizacionales y que los planes numéricos son establecidos en forma mensual y anual, mientras que los gerentes dijeron que se realizan trimestral y anualmente, lo que permite anticiparse a actividades futuras. (Ver anexo N°2, cuadros N°8 y 9; y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas N°4 y 5)

Asimismo informaron que entre las estimaciones utilizadas están: el presupuesto de ventas, producción, compras, gastos de administración y ventas, balance general y estado de resultados proforma. Lo antes mencionado refleja que faltan expresiones numéricas para integrar un sistema presupuestario debidamente elaborado que contribuya a mejorar la proyección y verificación de los recursos monetarios invertidos.

(Ver anexo N°2, cuadro N°10; y anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°3)

Según los empleados interrogados que afirmaron que elaboran presupuestos los planes numéricos contribuyen a la toma de decisiones ya que disminuyen el grado de incertidumbre y riesgo de las inversiones realizadas; y agregaron que no poseen control presupuestario que contribuya a comparar el desempeño real con lo estimado (Ver anexo N°2, cuadros N°11 y 12; y anexo N°3 resumen de entrevista. preguntas N°6 y 7); detallaron a la vez que los factores que determinan las cantidades y valores a comercializar son principalmente los datos históricos y la experiencia, lo que demuestra la importancia de aplicar nuevos

métodos de estimar ingresos que incluyan además, factores externos, como los utilizados por el método de combinación de factores. (Ver anexo N°2, cuadro N°13)

De los trabajadores que manifestaron que no realizan planes cuantitativos, el 82% expresó que la dificultad para implementar el sistema presupuestario es la falta de recursos financieros y el 18% agregó en forma adicional el deficiente conocimiento sobre la materia, lo cual expresa que las instituciones en estudio necesitan de este instrumento de trabajo y por las causas antes mencionadas no disponen de esta herramienta a nivel formal; afirmaron también el deseo de aplicar planes cuantitativos, considerando que obtendrían las siguientes ventajas: comparar lo real con lo estimado, conocimiento de las necesidades de recursos financieros y contribuir al logro de los objetivos, incluyendo la coordinación sistemática entre las áreas de la empresa. Lo manifestado demuestra que consideran que existen beneficios al efectuar proyecciones, lo cual evidencia un ambiente favorable para la respectiva implementación.

(Ver anexo N°2, cuadros N°14,16 y 17; y anexo N°3 resumen de entrevista, preguntas N°10 y 11).

Además los gerentes y/o propietarios dijeron que es importante contar con un sistema presupuestario para que contribuya a comparar lo planeado con lo ejecutado en las inversiones. Lo que refleja que dan el debido énfasis a esta herramienta administrativa de planificación y control en los establecimientos que dirigen. (Ver anexo N°3 resumen de entrevista, pregunta N°9).

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

1) Los precios de venta son determinados de acuerdo a la complejidad y el costo del producto más la utilidad esperada, lo que refleja la necesidad de unificar y agregar criterios adicionales para fomentar el trabajo de grupo.

2) Las ventas son realizadas tanto al contado como al crédito, y el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar es semanal y mensual, lo que denota la necesidad de redefinir políticas y plazos crediticios para recuperar lo invertido.

3) El canal de distribución utilizado es la venta directa, incrementando los desembolsos de gastos de comercialización, lo que significa que deben de emplearse nuevos canales y controles para disminuir las erogaciones respectivas.

4) los establecimientos investigados llevan contabilidad formal lo que contribuye a generar las condiciones para el diseño e implementación del sistema presupuestario propuesto.

5) Poseen financiamiento bancario por lo cual incurren en pago de intereses y comisiones bancarias, también hacen uso de este en forma mensual y anual, por lo que se debe controlar el uso de esta fuente de financiamiento para no incurrir en pagos innecesarios.

6) Aplican controles financieros para el registro de ingresos y egresos solamente; lo que refleja la necesidad de diseñar nuevos mecanismos de verificación para las inversiones operativas y de capital tales como: el presupuesto de efectivo.

7) Las entidades poseen gastos operativos tales como: sueldos del personal, alquiler, servicios básicos, prestaciones sociales, entre otros; datos a considerar en el presupuesto de gastos de administración a proponer.

8) Se determino que existe un ambiente adecuado para el diseño de los presupuestos porque establecen objetivos y metas a diferentes lapsos que los involucrados están dispuestos a alcanzar, además están en la disposición de recibir capacitación en áreas como: mercadotecnia, presupuestos y producción.

9) Las entidades mantienen inventarios, cuyos niveles son establecidos a través de políticas como la demanda y la temporada y no planifican la adquisición de insumos, justificando la necesidad de implementar nuevos lineamientos financieros para establecer el nivel y control del inventario de producto terminado y la compra de materia prima.

10) Las compras las realizan a abastecedores nacionales y extranjeros, tanto al contado como al crédito, con plazos máximos de 60 días; por lo cual se deben negociar nuevos plazos para aprovechar el crédito mercantil y obtener mejores beneficios, además de rediseñar los canales de comunicación para superar la deficiente transmisión de mensajes.

11) Se identificó que no poseen controles de inventario tanto de materia prima como de producto terminado debido que no hay personal asignado para esta actividad, consecuencia de la ausencia de una estructura organizativa formal y de planes cuantitativos debidamente elaborados.

12) Existen desperdicios sin monitoreo que generan costos ocultos que impiden tener precios competitivos, los cuales deben ser controlados a través de los planes cuantitativos.

13) Ambas organizaciones no poseen control presupuestario como mecanismo de verificación entre lo real y lo planificado ignorando la eficiencia de los resultados obtenidos.

14) Se determinó que la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica programan las ventas de acuerdo a datos históricos y a la experiencia; lo que demuestra la importancia de la aplicación de nuevos métodos para estimar ingresos como lo es el de combinación de factores.

15) Se estableció que no elaboran estimaciones numéricas, a nivel formal debido a la falta de recursos económicos y desconocimiento de la elaboración de los mismos, por lo que carecen de herramientas administrativas que contribuyan a la planificación y control de los recursos financieros.

2. Recomendaciones.

1. se recomienda la unificación de lineamientos, para establecer el precio de venta como. El basado en el costo de producción mas un margen de utilidad, sin descuidar los establecimiento por la competencia y el poder adquisitivo de los clientes.

2. Se propone a la administración de las instituciones que los nuevos plazos crediticios sean mayores a un mes como nueva proyección de cobros y rediseñar nuevas políticas de comercialización para mejorar el flujo de efectivo e incrementar las ventas.

3. Se recomienda a las gerencias crear nuevos canales de distribución tales como: mayorista-cliente o mayorista-detallista-cliente, para disminuir los gastos de ventas respectivos e incrementar el volumen de lo distribuido.

4. Se propone involucrar la contabilidad para que proporcione la información necesaria para la elaboración de los presupuestos

5. Se sugiere a los directivos de las entidades, que en lo relacionado con el financiamiento bancario se establezcan las cantidades de dinero requeridas en plazos que generen el menor pago de intereses y comisiones para no afectar los presupuestos de gastos financieros, de efectivos y estado de resultado pro forma.

6. Se recomienda que se implementen nuevos controles financieros, tales como: auditorías internas, antigüedad de saldos y especialmente el presupuesto de efectivo.

7. Se sugiere tomar en consideración los gastos incurridos en la función administrativa para generar el presupuesto de gastos de administración a elaborar.

8. Se propone a la gerencia de las empresas en estudio que se capacite al recurso humano en áreas como: mercadeo, presupuestos y producción; además en la elaboración de los objetivos organizacionales se tome en cuenta al personal disponible para que se facilite la elaboración e implementación de los planes numéricos.

9. Se sugiere a las gerencias que establezcan programaciones y nuevos criterios para el mantenimiento de existencias de producto terminado y la adquisición de materia prima así como el aprovechamiento de las ventajas por la compra tanto al crédito como al contado.

10. Se recomienda a la administración negociar nuevos plazos de pago con los proveedores con periodos mayores a dos meses para aprovechar el apalancamiento operativo y rediseñar los canales de comunicación para una adecuada transmisión de órdenes e instrucciones.

11. Se propone a las gerencias que realicen una adecuada asignación de personal en las diferentes áreas para disponer del recurso humano en la realización de los distintos controles de inventario.

12. Se sugiere a la administración de ambas entidades establecer controles de desperdicios para aprovechar la materia prima utilizada y mejorar precios de venta.

13. Se propone a la gerencia que se establezcan controles presupuestarios para la verificación de lo real con lo estimado y emitir medidas correctivas que garanticen los resultados de las operaciones estipulados.

14. Se sugiere a los gerentes de ambas empresas la aplicación del método de combinación de factores para elaborar el presupuesto de ventas, debido que evalúa variables relacionadas a la comercialización, las decisiones administrativas e influencias económicas externas.

15. Se recomienda a la administración implementar un sistema presupuestario que permita la planificación y control de los recursos financieros, a través de una persona encargado de la elaboración y puesta en marcha de los diferentes tipos de presupuestos, la cual debe ser previamente capacitado, para el manejo eficiente de la herramienta administrativa.

CAPITULO III**"PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EL CASO ILUSTRATIVO ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V."****A. OBJETIVOS.****1. General.**

Diseñar e implementar un Sistema Presupuestario que contribuya a la planeación y control de los recursos financieros de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, del municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

2. Específicos.

- ✓ Determinar los lineamientos generales para la elaboración de las expresiones cuantitativas a proponer.
- ✓ Formular los procedimientos que faciliten la implementación de las estimaciones monetarias del caso ilustrativo.
- ✓ Establecer las herramientas que permitan la aplicación del control presupuestario para realizar comparaciones del desempeño real con lo proyectado a fin de efectuar las correcciones necesarias que garanticen la obtención de los resultados previamente definidos.

B. IMPORTANCIA

La elaboración del sistema presupuestario en la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica del Municipio de San Salvador es trascendental, ya que proporcionará instrumentos técnico-administrativos que permitirán el uso racional de los recursos disponibles a utilizar por cada área funcional, para que tomen decisiones de acuerdo a las respectivas necesidades, con la finalidad de que las inversiones sean realizadas de manera eficiente.

C. GENERALIDADES DE ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V.**1. ANTECEDENTES**

Esta empresa fué fundada por el Sr. Henrrish Villacorta y familia, el 21 de Mayo de 1993, con una inversión inicial de \$2,285.71 y registrada de acuerdo a las leyes mercantiles de El Salvador e inscrita en el Registro de Comercio, el 14 de Octubre de 1993, bajo el número 55, libro 975, folio del 495 al 510; la dirección es pasaje Constelación N°21, Urbanización Satélite; al inicio de las operaciones únicamente trabajaban el propietario, 3 hijos y 4 operarios; pero con el paso del tiempo aumenta el capital, el recurso humano y la capacidad instalada; actualmente la actividad económica principal es el estampado serigráfico en diversas clases de producto.

2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**2.1 MISIÓN.**

"Somos una empresa dedicada al estampado serigráfico en cualquier tipo de material, utilizando insumos de primera calidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los

clientes, ofreciendo precios competitivos, promoviendo a la vez un ambiente de armonía y desarrollo constante de todo nuestro personal”.

2.2 VISIÓN

“Llegar a ser una empresa líder en el estampado serigráfico, en el municipio de San Salvador, reconocidos por la calidad en el producto, precios competitivos y excelencia en el servicio al cliente.”

2.3 OBJETIVOS.

- ✓ Satisfacer a los clientes que demandan artículos estampados.
- ✓ Ampliar la cobertura del mercado.
- ✓ Brindar productos de calidad a precios competitivos.
- ✓ Participar en licitaciones públicas.
- ✓ Capacitar al recurso humano en lo referente a mercadeo, producción y presupuestos.
- ✓ Retomar la línea de estampado en agenda.
- ✓ Mantener un nivel óptimo de existencia de materia prima que minimice los costos de hacer pedido y de almacenamiento.
- ✓ Implementar un sistema presupuestario que permita la planeación y verificación de los recursos financieros.

2.4 POLITICAS.

El caso ilustrativo no cuenta con lineamientos definidos en el área de comercialización, producción, administración y finanzas; por lo cual se proponen los siguientes:

De comercialización.

- ✓ La venta de artículos estampados se realizará tanto al contado como al crédito y las efectuadas bajo esta última condición tendrán como máximo 60 días de cobro.
- ✓ La comercialización de productos serigráficos se llevará a cabo a nivel nacional a través de la venta directa y utilizando intermediarios.
- ✓ Las devoluciones de los clientes se aceptarán en un periodo máximo de quince días hábiles después de la entrega del producto, previa autorización del gerente y/o propietario.
- ✓ El precio de los artículos estampados se establecerá de acuerdo al costo de adquisición y producción, precios de la competencia, poder adquisitivo mas un margen de utilidad.
- ✓ Todo tipo de descuento por pronto pago, precios diferenciados a clientes y entrega a domicilio sin recargo será aprobado por el gerente y/o propietario de la entidad.
- ✓ Los pedidos de artículos estampados se procesarán previo pago de anticipo del 50% del monto total a facturar.
- ✓ Con el propósito de maximizar la calidad del producto y brindar un mejor servicio, el personal de ventas se encargará de atender consultas y reclamos de los clientes.

De Producción

- ✓ Los pedidos se aceptarán en proporción a la capacidad instalada de la entidad.
- ✓ No se mantendrá existencia de productos en proceso.
- ✓ La adquisición de materia prima se realizará tanto al contado como al crédito seleccionando la mejor cotización y calidad.
- ✓ Para el pago a proveedores se emitirá cheque con el fin de controlar todos los egresos de efectivo.
- ✓ El aprovisionamiento de insumos se efectuará tomando en cuenta el tipo, nivel de existencia requerida, demanda y tiempo de entrega de los proveedores.
- ✓ Las compras se realizarán tanto a abastecedores nacionales como a extranjeros negociando plazos de pago máximo de 60 días.
- ✓ El margen de desperdicio permitido en la elaboración de artículos estampados no debe ser mayor al 3%.

De Administración

- ✓ El recurso humano deberá realizar las operaciones de la entidad de manera eficiente para el logro de los objetivos organizacionales.

- ✓ La gerencia general autorizará el personal encargado de la dirección de cada área funcional.
- ✓ En la elaboración del presupuesto de gastos administrativos, de venta y producción será necesario tomar en cuenta los datos registrados en periodos anteriores además de la estructura del sistema contable.
- ✓ Se evaluará en forma anual el desempeño del recurso humano a fin de identificar los aspectos en los cuales necesitan capacitación.
- ✓ Se capacitará a los empleados por lo menos una vez al año según las deficiencias detectadas y de acuerdo al área en la que cada uno se desempeña.
- ✓ El personal a contratar deberá contar al menos con un año de experiencia en el área de trabajo a ejecutar.
- ✓ La incorporación de nuevos empleados se realizará a través del contrato individual de trabajo, el cual contempla derechos y obligaciones para ambas partes.
- ✓ Se establece un periodo de tres meses de prueba debidamente remunerados para los aspirantes a ingresar a la entidad a fin de determinar la persona idónea para el cargo.

- ✓ El control de la asistencia de los trabajadores será a través de un libro de firmas, con fechas y horas, a fin de que sirva de base para el cálculo del salario mensual y las horas extras.
- ✓ Se establecerán reuniones periódicas con los trabajadores, con el propósito de comunicar y obtener información sobre problemas identificados en las actividades realizadas para llevar a cabo la debida corrección.

De Finanzas.

- ✓ La elaboración de planillas de pago será realizada por la sección de contabilidad, revisada por el encargado de finanzas y autorizada por el gerente general y/o propietario.
- ✓ El gerente general será el encargado de aprobar los créditos a los clientes.
- ✓ Se efectuará un análisis de morosidad por lo menos una vez cada quince días.
- ✓ Se realizarán cada mes auditorias para verificar el uso eficiente de las inversiones financieras.
- ✓ La cancelación de las comisiones e intereses generados por préstamo se llevará a cabo en forma mensual.

- ✓ El trámite de quedas para pago de facturas a proveedores y acreedores se realizará todos los días martes y jueves hábiles.
- ✓ La entrega de cheques a proveedores locales se realizará únicamente los días viernes hábiles de cada semana.

2.5 Estrategias.

- ✓ Realizar capacitaciones al personal administrativo y operativo sobre proyecciones presupuestarias para que reciban conocimientos sobre planificación y control de recursos financieros.
- ✓ Establecer alianzas con intermediarios a fin de que estos contribuyan a la apertura de nuevos mercados, manteniendo la política de venta con base a pedidos.
- ✓ Incentivar al personal para la consecución de las estimaciones.
- ✓ Comparar en forma mensual las cifras reales con las proyectadas, a fin de evaluar variaciones y aplicar las medidas correctivas necesarias.
- ✓ Participar en licitaciones públicas con el fin de ampliar la cartera de clientes y aumentar las ventas.

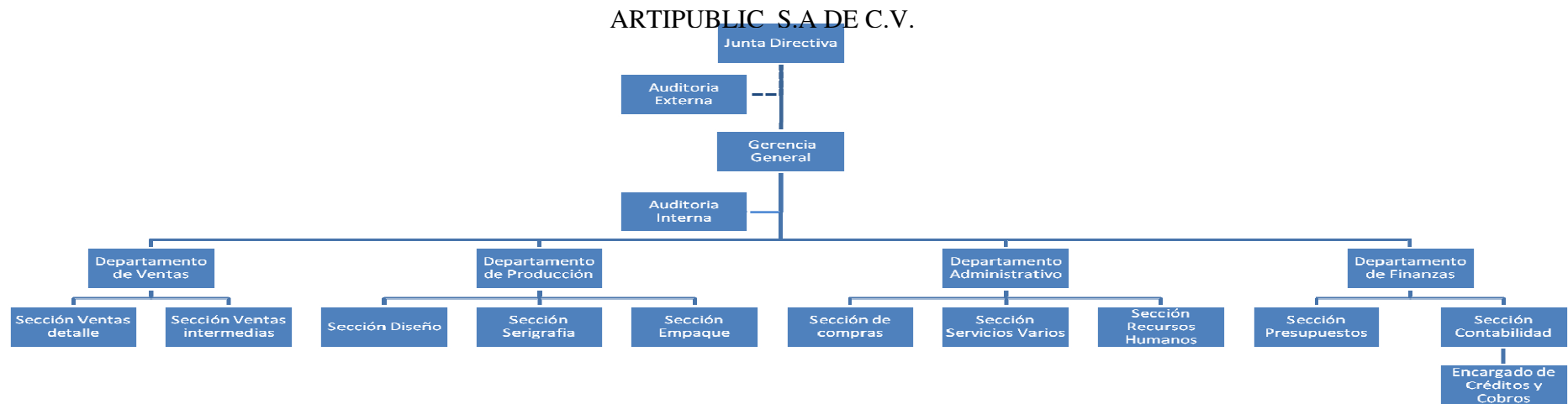
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con otras empresas serigráficas a fin de aumentar el mercado de artículos estampados, en el municipio de San Salvador.

- ✓ Realizar cotizaciones con proveedores del exterior a fin de adquirir materia prima a bajo costo, para ofrecer precios competitivos.

- ✓ Brindar atención personalizada a los clientes durante la negociación y la entrega de pedidos.

- ✓ Dar seguimiento a los clientes mediante la vía telefónica, visitas y correos electrónicos a fin de mantener y fortalecer la relación comercial.

2.6 Estructura organizativa propuesta.



Elaborado por:

Grupo de tesis.

Fecha: Diciembre de 2007

Autorizado por: Sr. Dennys Villacorta, Gerente.

2.7 VALORES

- ✓ **Excelencia:** Elaborar artículos estampados de excelente calidad a fin de satisfacer oportunamente las necesidades y exigencias de los clientes.
- ✓ **Confiabilidad:** Brindar seguridad y certidumbre en todas las etapas del desarrollo de los productos, antes y después de la entrega final al consumidor.
- ✓ **Flexibilidad:** Adaptación de los recursos de la empresa de acuerdo a las exigencias del mercado.
- ✓ **Creatividad:** Fomentar en los trabajadores el espíritu de la innovación, aportando ideas que contribuyan al diseño y elaboración de los bienes estampados.
- ✓ **Honradez:** Establecimiento de relaciones éticas con clientes tanto internos como externos.
- ✓ **Mejora Continua:** Promover el desarrollo profesional del recurso humano y de los procesos productivos a nivel general.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Lograr la armonía y el esfuerzo para la debida consecución de los objetivos interpersonales y organizacionales.
- ✓ **Seguridad Ocupacional:** Mantener condiciones adecuadas para salvaguardar la integridad física y mental de los trabajadores.

3. Flujograma de procedimientos propuestos.

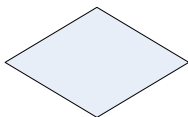
3.1 Simbología utilizada en los Flujogramas (Método IBM):



Terminal: Indica el principio o el fin del procedimiento.



Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.



Decisión o alternativa: Señala un punto del flujo en que son posibles varios caminos.



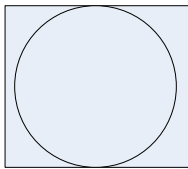
Documento: Expresa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento.



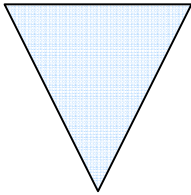
Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Inspección y medición: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.



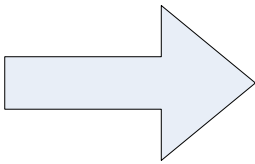
Operación e inspección: Expresa la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.



Almacenamiento: Depósito y/o resguardo de información o productos.



Demora o espera: Significa una pausa en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.



Transportación: Representa el movimiento de personas, material o equipo.

3.2 Procedimiento de ventas propuesto.

Cuadro N°2

| Nº | Encargado | Actividad |
|----|-----------------|--|
| 1 | Cliente | Llega a la empresa |
| 2 | Vendedor | Recibe y atiende al cliente. |
| 3 | Vendedor | Pide detalle al cliente del artículo a estampar, incluyendo las cantidades específicas. |
| 4 | Cliente | Describe el artículo que desea solicitando a la vez el precio y detallando el monto respectivo a comprar. |
| 5 | Vendedor | Recibe los detalles del producto. |
| 6 | Vendedor | Comunica las condiciones de pago al cliente especificando la cancelación del 50% del pedido en concepto de anticipo y el resto a un plazo máximo de 60 días cuando es al crédito; si el pago es de contado, la liquidación del restante 50% al momento de la entrega del producto estampado. |
| 7 | Cliente | Acepta términos de adquisición sobre la opción elegida continuando con paso n°8 o si esta en desacuerdo se retira del establecimiento. |
| 8 | Vendedor | Traslada al gerente general la petición del cliente. |
| 9 | Gerente General | Revisa datos, establece precio de venta y autoriza las condiciones de pago. |
| 10 | Gerente General | Entrega al vendedor la propuesta. |

Continuación de procedimiento de ventas propuesto Viene cuadro N°2

| Nº | Encargado | Actividad |
|----|-----------------|---|
| 11 | Vendedor | Recibe oferta para el cliente. |
| 12 | Cliente | Si acepta la oferta sigue con el paso n°13, si la rechaza efectúa observaciones y vuelve al paso n°8 caso contrario se retira de la empresa. |
| 13 | Vendedor | Si el cliente acepta condiciones, llena documentación respectiva. |
| 14 | Vendedor | Traslada los formularios llenos al gerente general. |
| 15 | Gerente General | Evalúa información del cliente. |
| 16 | Gerente General | Entrega al vendedor la resolución de aprobación o las observaciones del caso. |
| 17 | Vendedor | Informa al adquiriente si la solicitud fue aprobada y continúa con el paso n°18; en caso de existir observaciones le detalla los requisitos para superarlos volviendo al paso n°13 para hacer las correcciones del caso si acepta los términos, si no el cliente se retira de la empresa. |
| 18 | Vendedor | Pide al comprador anticipo equivalente al 50% de lo ofertado. |
| 19 | Cliente | Se traslada al cajero a cancelar. |
| 20 | Cajero | Recibe y emite comprobante de pago. |
| 21 | Cliente. | Presenta comprobante al vendedor para iniciar el proceso de producción. |
| 22 | Cliente. | Se retira de la empresa. |

Continuación de procedimiento de ventas propuesto. Viene cuadro N°2

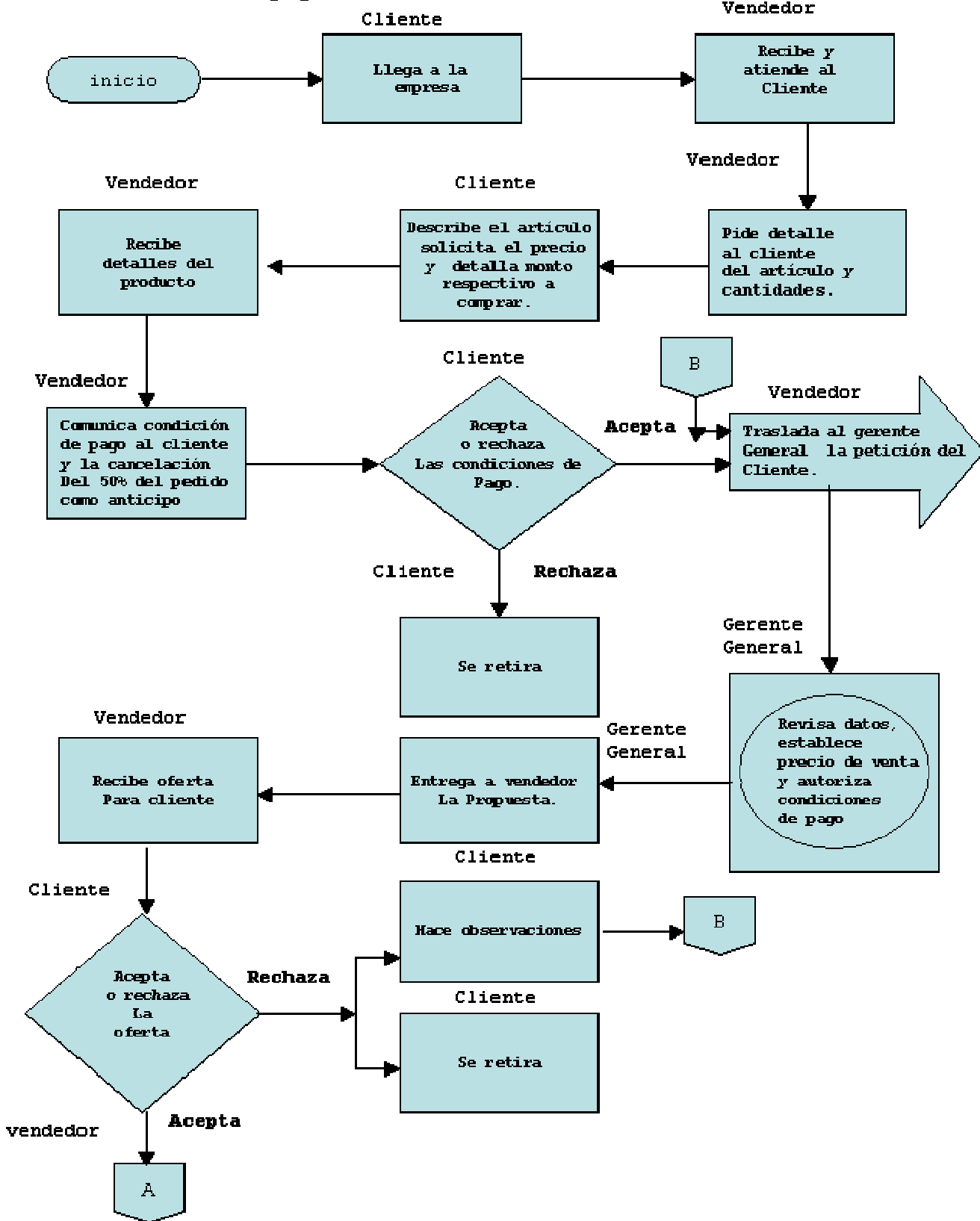
| Nº | Encargado | Actividad |
|----|-----------------|---|
| 23 | Vendedor | Traslada los datos del artículo a imprimir a la sección de diseño. |
| 24 | Diseñador | Realiza un bosquejo del estampado en un tiempo máximo de 48 horas. |
| 25 | Vendedor | Recibe propuesta. |
| 26 | Vendedor | Solicita al cliente se presente en la entidad para revisión del arte. |
| 27 | Cliente | Acepta o rechaza el diseño (si lo acepta firma autorización y continúa con el paso n°28 y si lo rechaza regresa al paso n°23) |
| 28 | Vendedor | Presenta al gerente general diseño aceptado solicitando autorización. |
| 29 | Gerente General | Autoriza diseño. |
| 30 | Vendedor | Elabora y envía orden de pedido y diseño al Departamento de fabricación. |
| 31 | serígrafo | Estampa el artículo. (o lo reprocesa según paso N°34) |
| 32 | Empacador | Embolsa y envía producto terminado y solicitado al vendedor. |
| 33 | Vendedor | Recibe y verifica que el pedido cumple con las especificaciones solicitadas. |
| 34 | Vendedor | Si cumple con las especificaciones continúa con el paso n°35, sino regresa al paso n°31 para reproceso. |

Procedimiento de ventas propuesto.

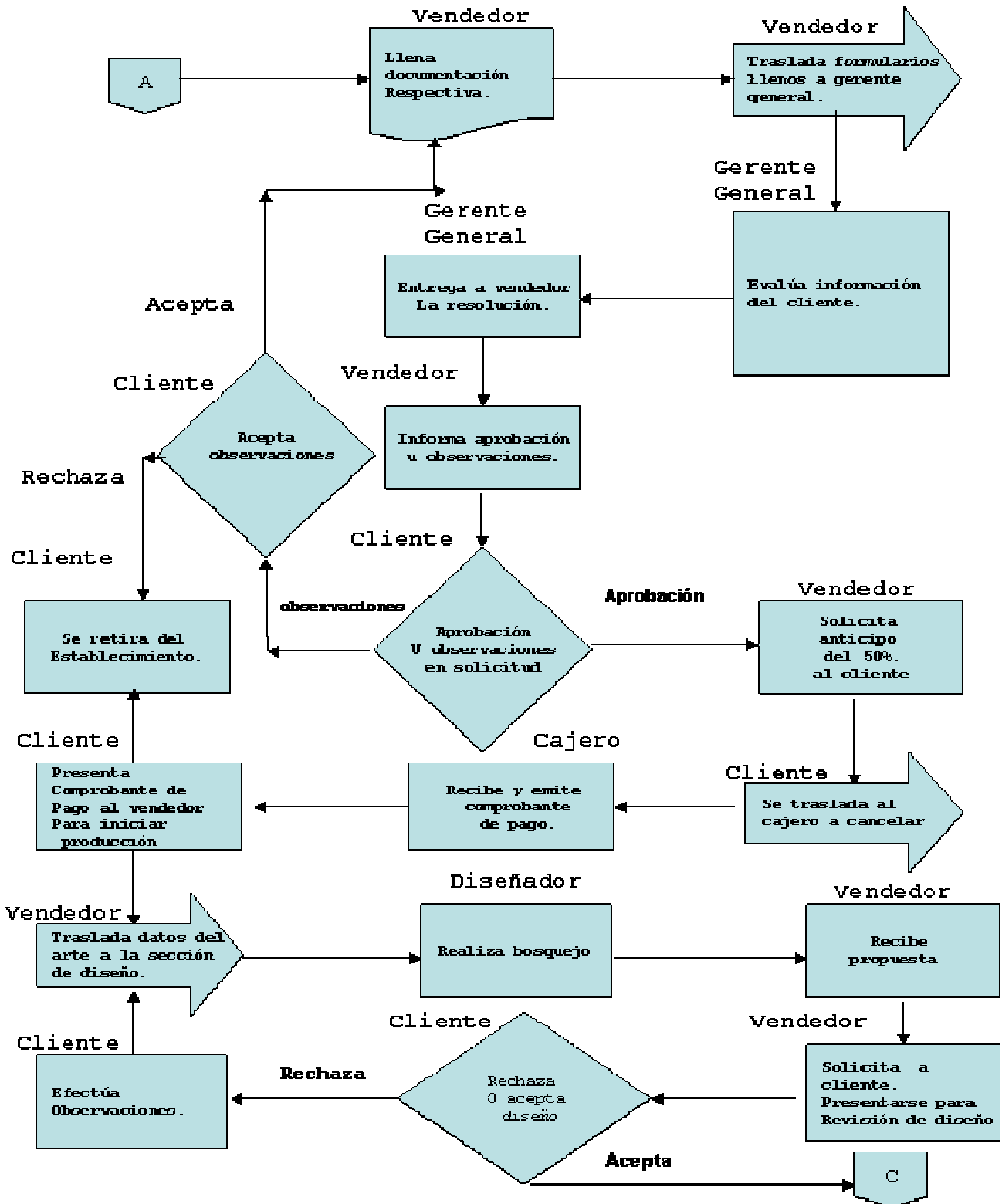
Final cuadro N°2

| Nº | Encargado | Actividad |
|----|------------------|--|
| 35 | Vendedor | Elabora factura o crédito fiscal verificando cumplimiento del plan de pago. |
| 36 | Vendedor | Hace entrega del artículo al cliente. |
| 37 | Cliente | Verifica y acepta. |
| 38 | Cliente | Firma documento por mercadería recibida y letra de cambio por el monto pendiente según plazo o cancela el restante 50% según lo convenido. |
| 39 | Vendedor | Entrega a cajero el dinero recibido o envía documentación firmada a la sección de créditos y cobros. |
| 40 | Créditos cobros. | Archiva para el control respectivo. |

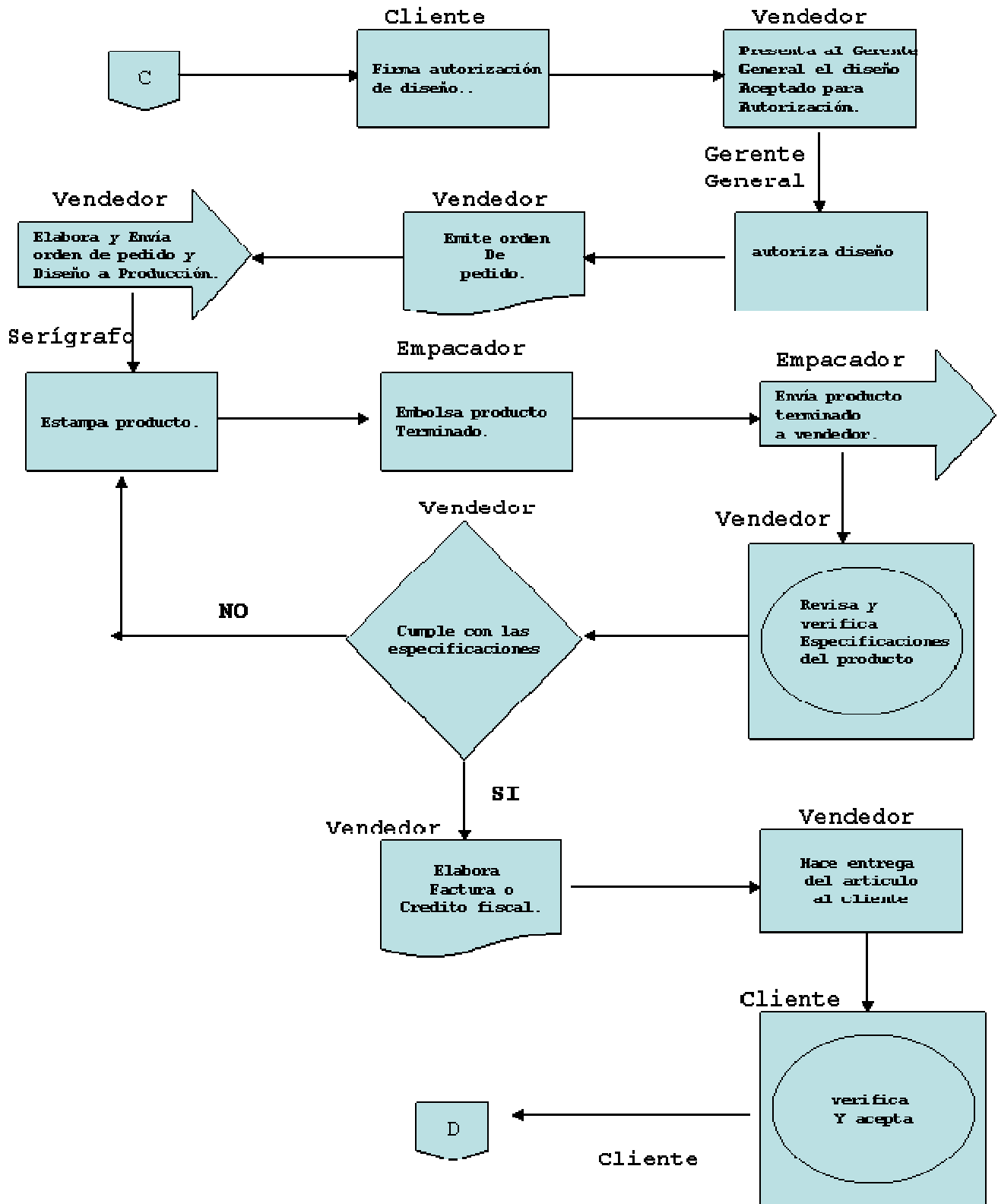
Flujograma de ventas



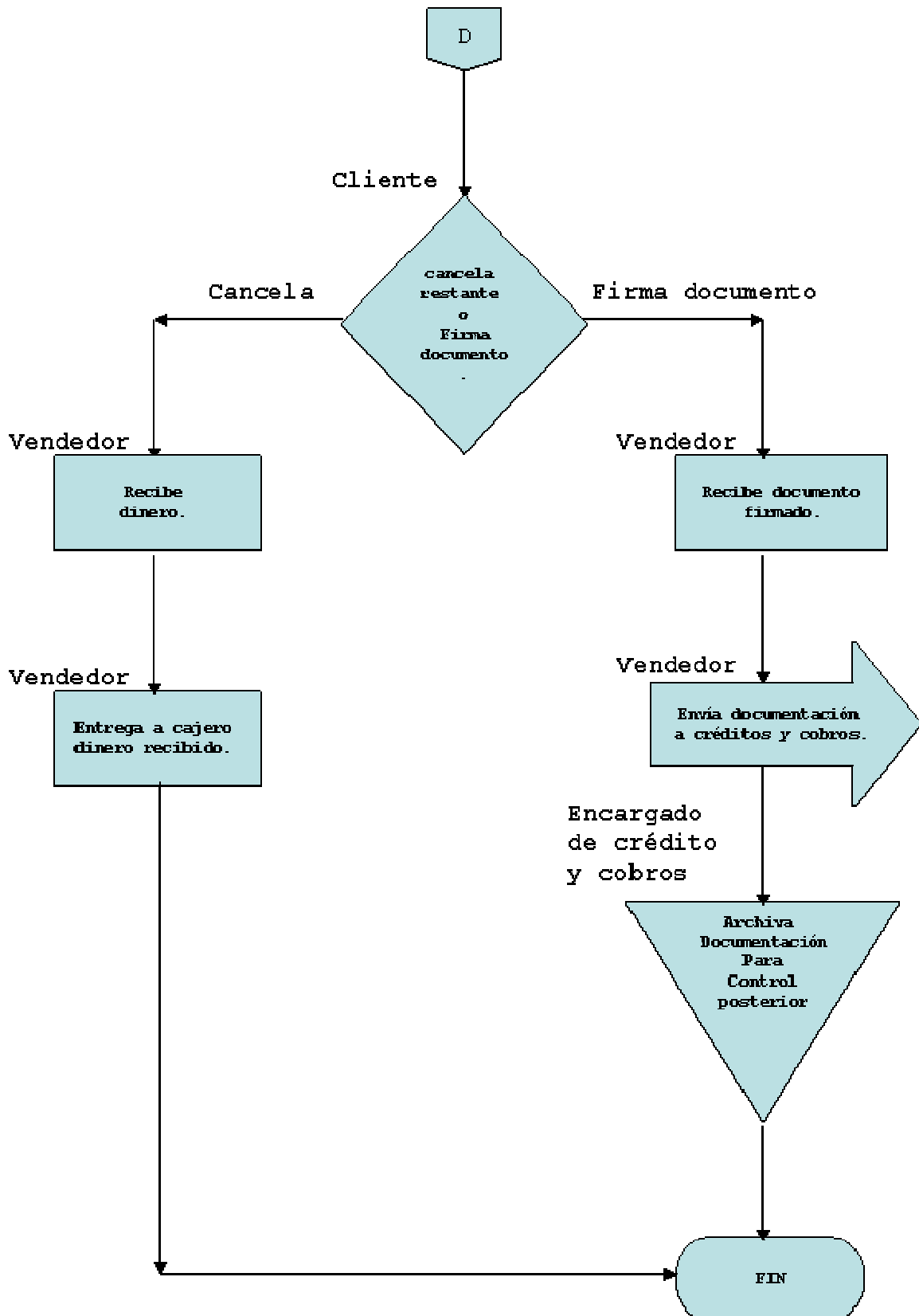
Viene de flujograma de ventas.



Viene de flujograma de ventas.



Flujograma de ventas final.



3.3 Procedimiento de producción propuesto.

Cuadro N°3

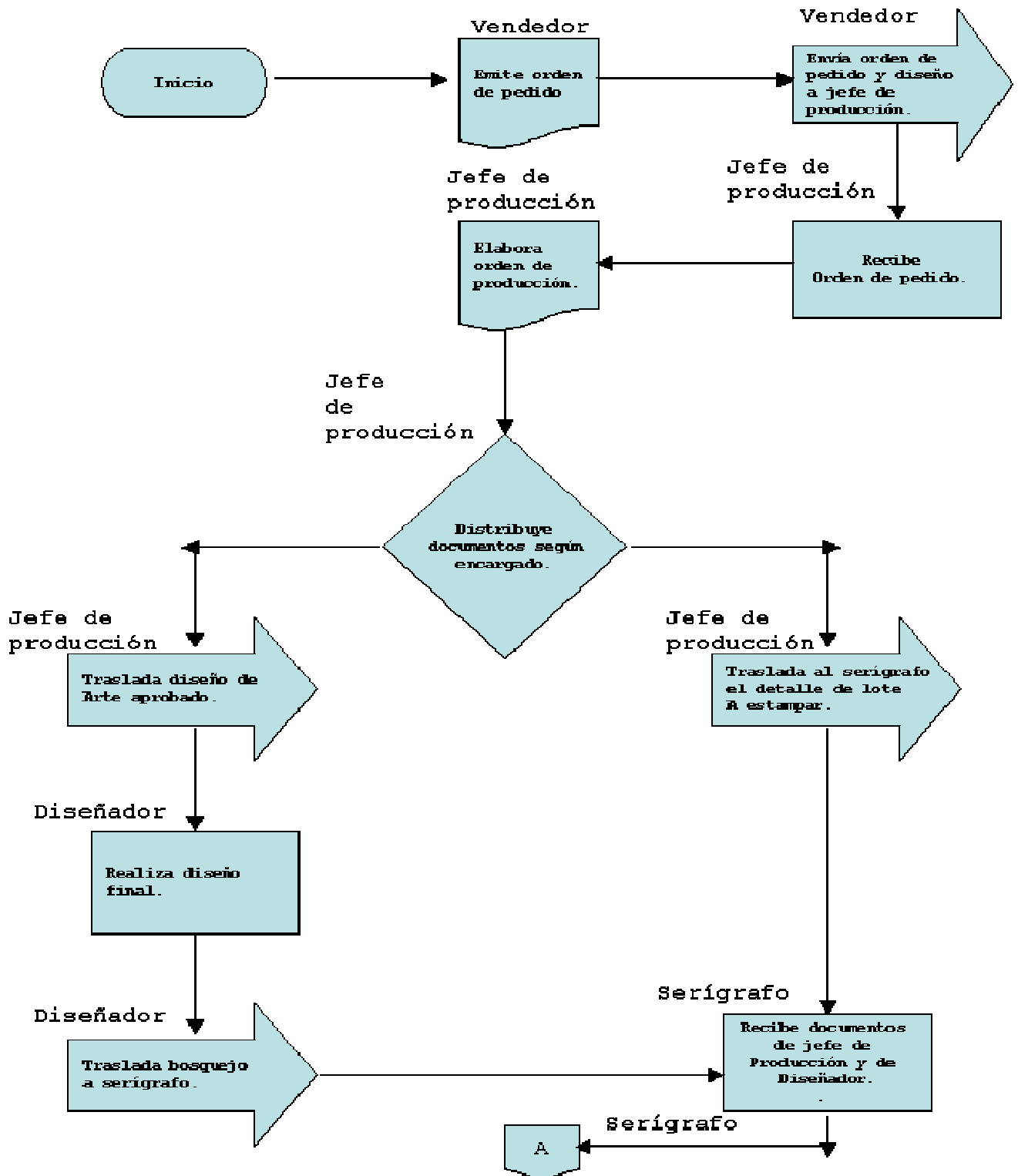
| Nº | Encargado | Actividad |
|----|---------------------|--|
| 1 | Vendedor | Previo contrato con el cliente y autorización del gerente general emite y traslada orden de pedido y diseño al depto. de fabricación |
| 2 | Jefe de producción. | Recibe documentos y elabora orden de producción. |
| 3 | Jefe de producción. | Distribuye documentos según encargado: traslada a la sección de diseño arte aprobado y al serígrafo el detalle del lote a estampar. |
| 4 | Diseñador | Realiza el diseño final a utilizar en el proceso de estampado. |
| 5 | Diseñador | Traslada bosquejo a serígrafo. |
| 6 | Serígrafo. | Recibe documentación de jefe de producción y de diseñador. |
| 7 | Serígrafo. | Solicita al jefe de producción materiales a utilizar. |
| 8 | Jefe de producción. | Entrega la materia prima solicitada. |
| 9 | Serígrafo | Prepara la pantalla de seda que servirá de base para la elaboración del estampado. |
| 10 | Serígrafo | Se traslada a los pulpos mecánicos donde coloca las tintas. |
| 11 | Serígrafo | Realiza el proceso de producción o estampado (o reproceso según paso nº8). |
| 12 | Serígrafo | Traslada los artículos para el secado respectivo. |

Procedimiento de producción propuesto.

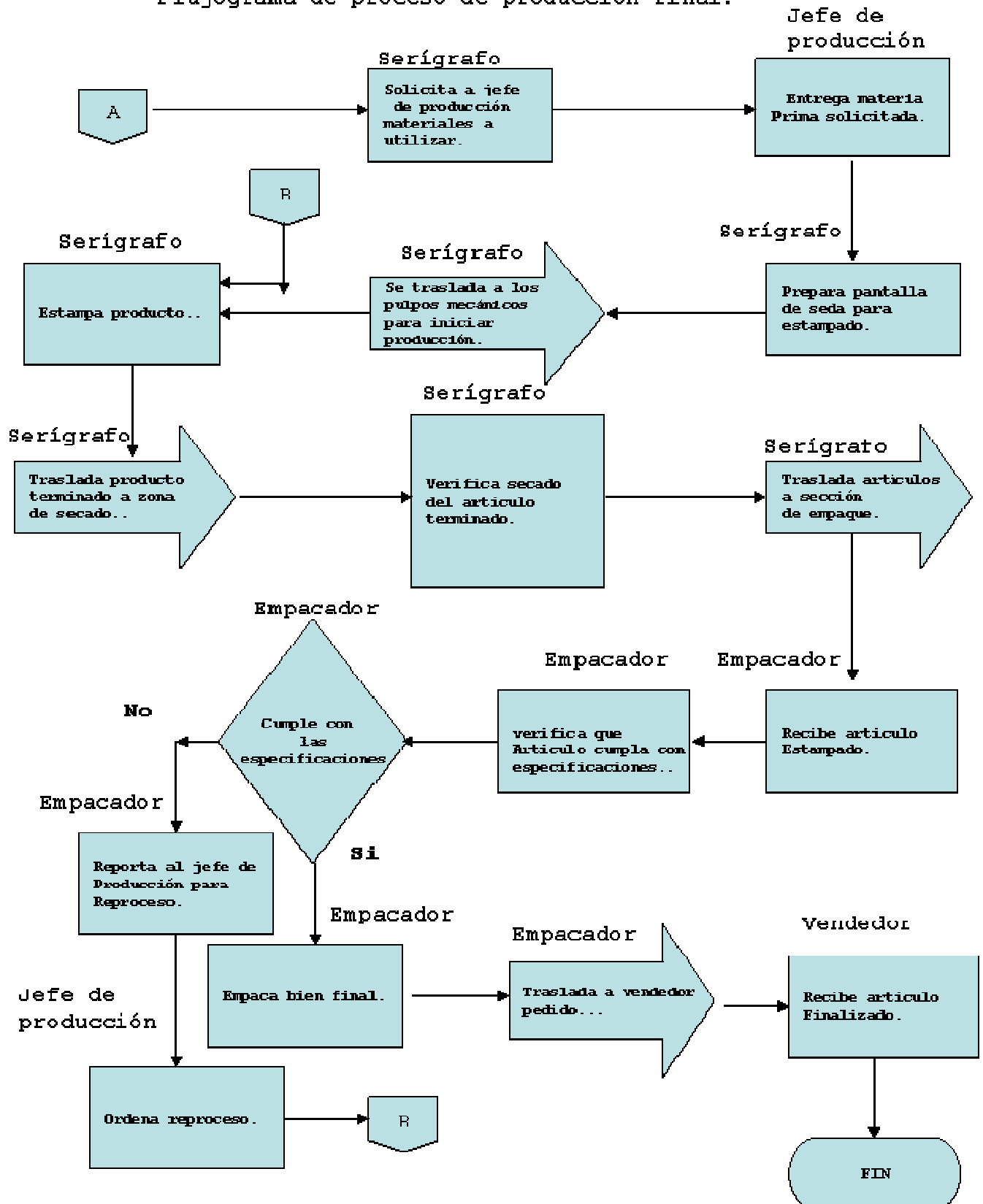
Final cuadro N°3

| Nº | Encargado | Actividad |
|----|---------------------|---|
| 13 | Serígrafo | Verifica el secado del producto. |
| 14 | Serígrafo | Traslada artículos a sección de empaque. |
| 15 | Empacador | Recibe el producto terminado. |
| 16 | Empacador | Verifica que el artículo cumpla con las especificaciones solicitadas, continuando con el paso n°18 de lo contrario lo reporta al jefe de producción para reproceso. |
| 17 | Jefe de producción. | Ordena reproceso de artículo para que cumpla con los requisitos del vendedor volviendo al paso n°11 |
| 18 | Empacador | Empaca el bien final. |
| 19 | Empacador | Traslada al vendedor el producto terminado. |
| 20 | Vendedor | Recibe artículo finalizado para despachar a cliente. |

Flujograma de Proceso de producción



Flujograma de proceso de producción final.



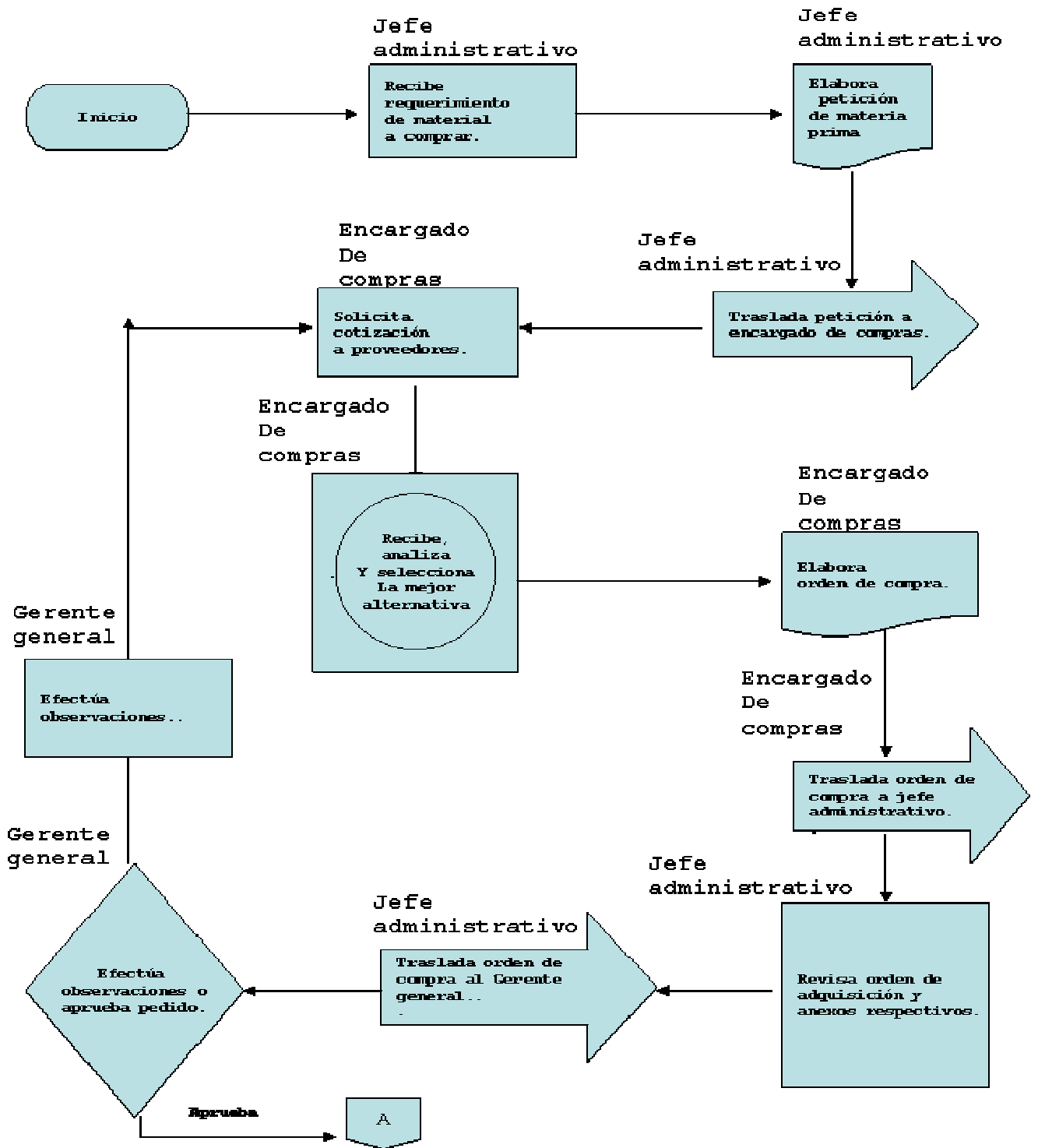
3.4 Procedimiento de Compra de materia prima propuesto. Cuadro N°4

| Nº | Encargado | Actividad |
|----|-----------------------|---|
| 1 | Jefe administrativo. | Recibe requerimiento del jefe del depto. de producción. |
| 2 | Jefe Administrativo. | Elabora y Traslada petición de materia prima al encargado de compras. |
| 3 | Encargado de compras. | Solicita cotización a proveedores ya sea local o extranjeros. |
| 4 | Encargado de compras. | Recibe, analiza y selecciona la mejor alternativa. |
| 5 | Encargado de compras. | Elabora orden de compra y agrega anexos trasladándola al jefe administrativo. |
| 6 | Jefe Administrativo. | Revisa orden de adquisición con anexos respectivos y la remite al gerente general para la autorización final. |
| 7 | Gerente General. | Aprueba la adquisición o efectúa las observaciones del caso volviendo al paso N°3 |
| 8 | Gerente General. | Envía orden de compra autorizada al jefe administrativo. |
| 9 | Jefe administrativo. | Traslada a encargado de compras documentación avalada. |
| 10 | Encargado de compras. | Recibe orden y realiza el pedido. |

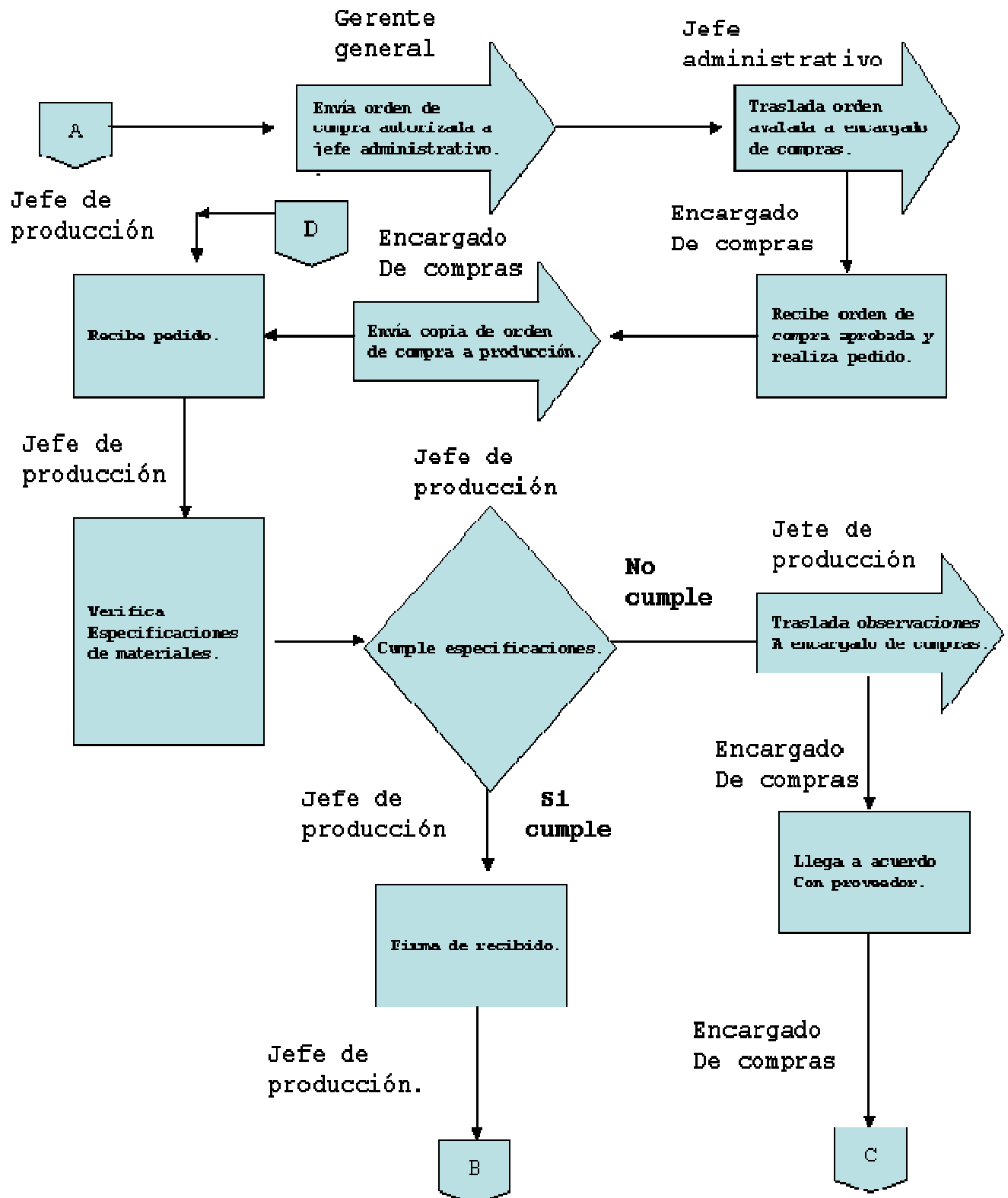
Procedimiento de Compra de materia prima propuesto. Viene cuadro N°4

| Nº | Encargado | Actividad |
|----|-----------------------|---|
| 11 | Encargado de compras. | Envía copia de solicitud de materia prima al depto. de fabricación. |
| 12 | Jefe de producción. | Recepciona suministros solicitados. |
| 13 | Jefe de producción. | Verifica que los materiales recibidos correspondan a lo requerido, continuando con paso nº16, de lo contrario realiza las observaciones del caso al Encargado de compras para tramitar las modificaciones necesarias con el proveedor siguiendo con paso nº14 |
| 14 | Encargado de compras. | Llega a acuerdo con el proveedor sobre discrepancias en el pedido |
| 15 | Encargado de compras. | Para registro necesario comunica al contador modificaciones de crédito fiscal o al jefe de producción el cambio de la materia prima volviendo al paso nº12 |
| 16 | Jefe de producción | Firma de recibido y almacena los insumos. |
| 17 | Jefe de producción. | Envía copia crédito fiscal y orden de compra, a la sección de contabilidad. |
| 18 | Contador | Efectúa el registro respectivo. |
| 19 | Contador. | Archiva documentación para control posterior. |

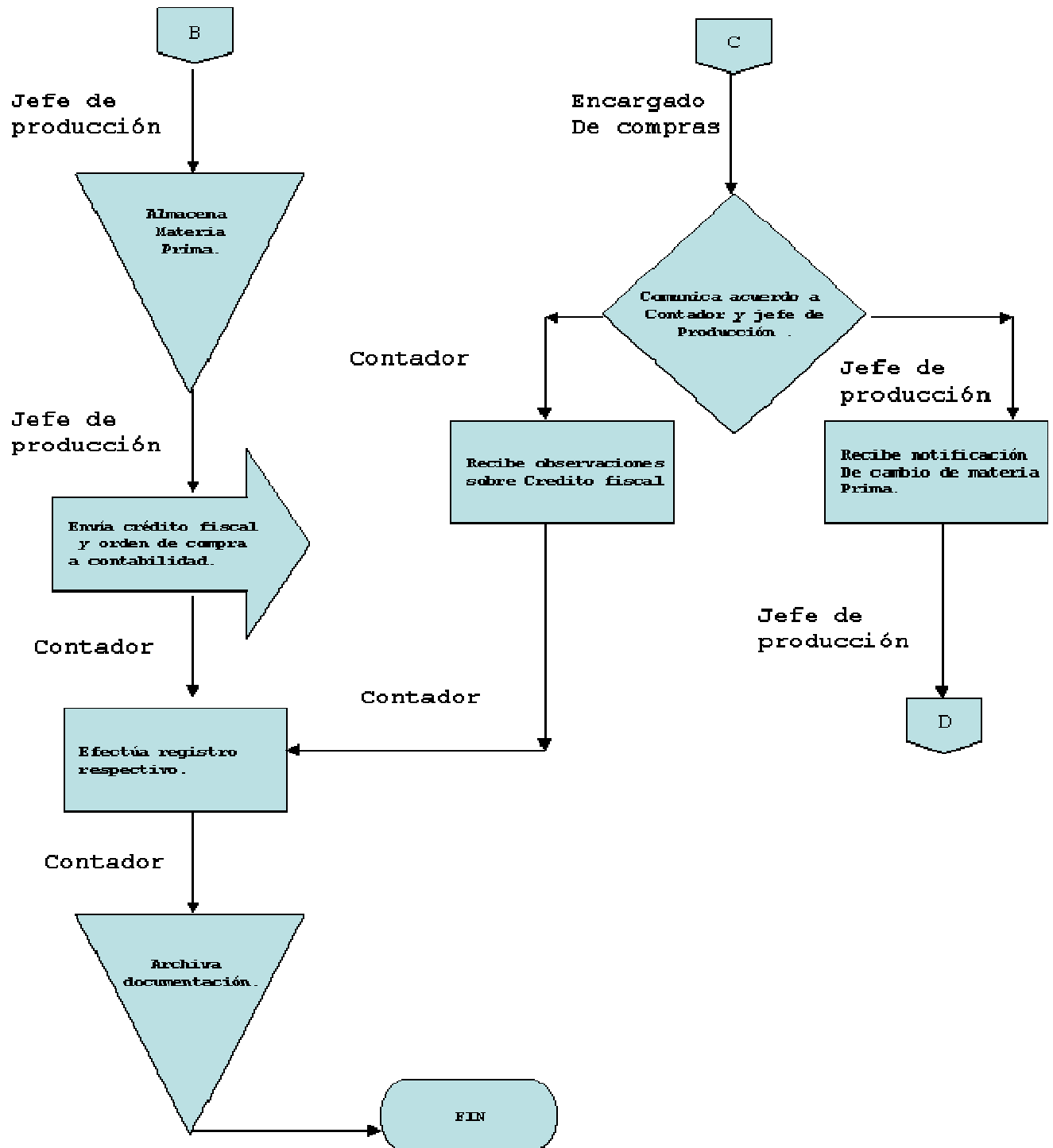
Flujograma de compras de materia prima.



Viene flujograma de compras de materia prima.



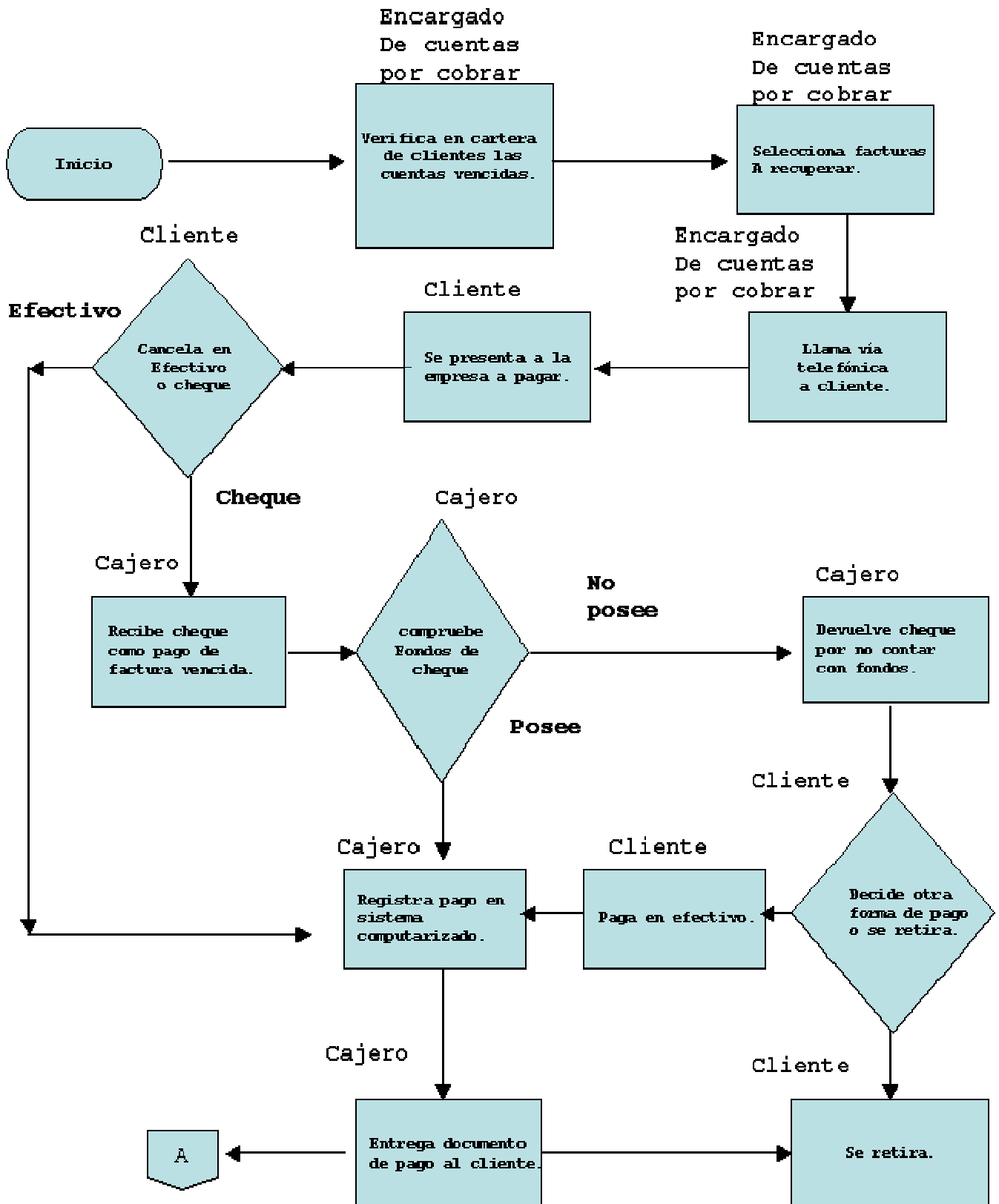
Flujograma de compras de materia prima final.



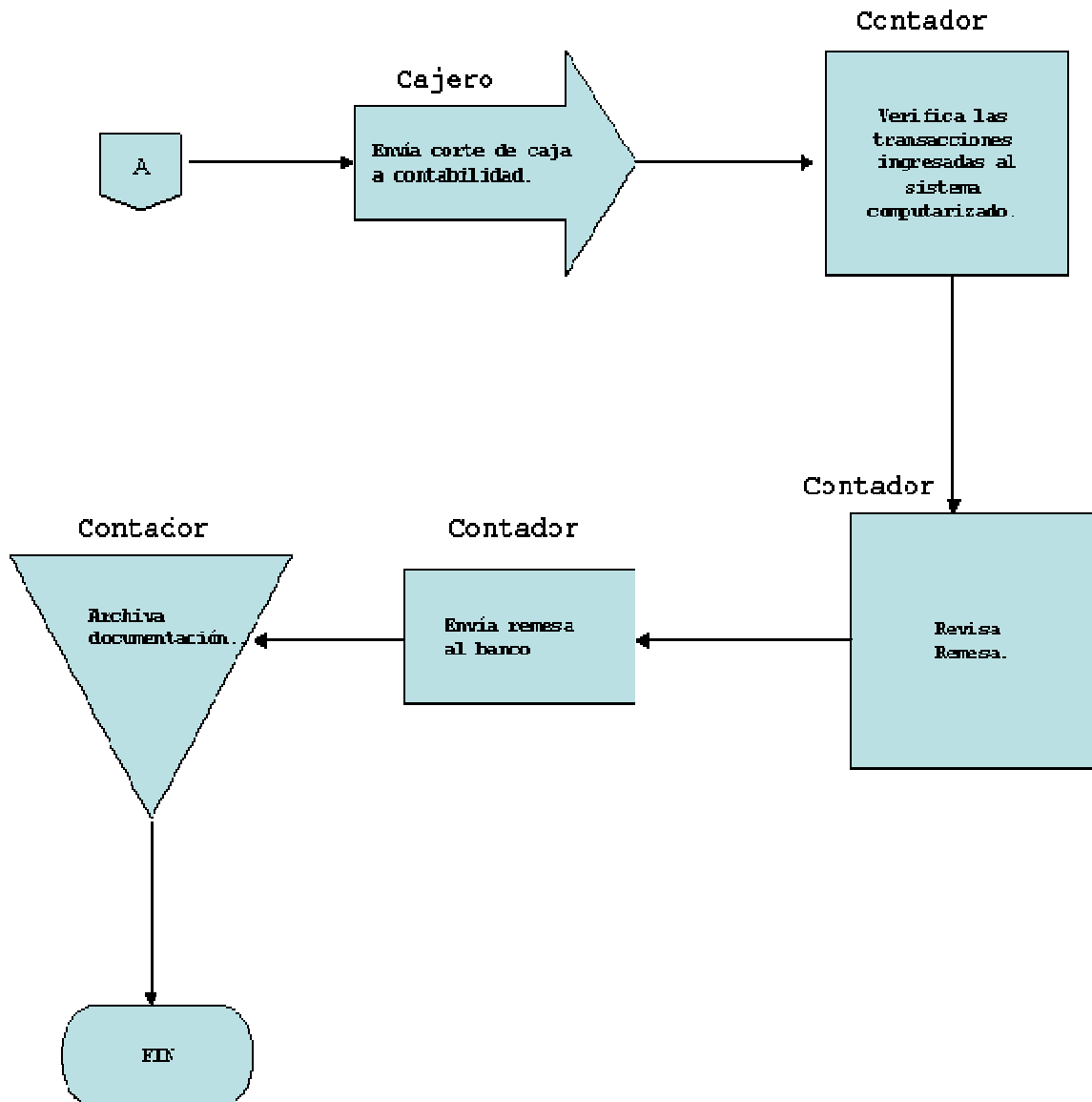
3.5 Procedimiento cobros por ventas al crédito propuesto. Cuadro N°5

| Nº | Encargado | Actividad |
|----|--------------------------------|---|
| 1 | Encargado de créditos y cobros | Verifica en la cartera de clientes las cuentas vencidas. |
| 2 | Encargado de créditos y cobros | Selecciona facturas a cobrar. |
| 3 | Encargado de créditos y cobros | Vía telefónica llama al cliente informándole sobre vencimiento respectivo. |
| 4 | Cliente | Se presenta a la empresa atendiendo el aviso. |
| 5 | Cliente | Cancela factura vencida; si es efectivo sigue con el paso 8, si es con cheque continua con el paso siguiente. |
| 6 | Cajero | Recibe cheque. |
| 7 | Cajero | Llama vía telefónica al banco para reserva de pago, de no contar con fondos lo devuelve al cliente el cual puede pagar en efectivo de lo contrario se retira. |
| 8 | Cajero | Registra en sistema computarizado el pago en efectivo o cheque de factura vencida. |
| 9 | Cajero | Entrega documento de pago al cliente. |
| 10 | Cliente | Se retira. |
| 11 | Cajero | Finalizado el día envía corte de caja a contabilidad. |
| 12 | Contador. | Verifica los ingresos al sistema computarizado según documentación respectiva. |
| 13 | Contador. | Revisa y envía remesa al banco. |
| 14 | Contador. | Archiva documentos. |

Flujograma de cobros por ventas al crédito



Flujograma de cobros por ventas al crédito final.



4. Políticas para la elaboración de los presupuestos.

Para que el sistema presupuestario cumpla con los objetivos propuestos es necesario el involucramiento de los propietarios así como del personal administrativo y operativo de Artipublic S.A. de C.V.

A continuación se detallan los lineamientos generales propuestos para la elaboración de los planes cuantitativos:

- Las estimaciones financieras deberán elaborarse por lo menos un mes antes del inicio de la fecha de implementación.
- El periodo para el cual se diseñarán las expresiones numéricas estará comprendido para un año, dividido en forma mensual; además serán flexibles y adaptables a cualquier cambio que surja durante la ejecución.
- Los gerentes y/o propietarios deben de involucrarse en la formulación de las expresiones numéricas para una efectiva aplicación.
- La elaboración del presupuesto de ventas se llevará a cabo a través del método de combinación de factores ya que incluye técnicas administrativas además de información estadística y económica.
- No se mantendrá inventario de producto terminado debido que la entidad trabaja únicamente por pedidos.

5. SUPUESTOS BÁSICOS

A continuación se detallan los supuestos básicos a utilizarse en el diseño del sistema presupuestario para la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica:

- ✓ Los planes cuantitativos se elaborarán en forma anual prorrateados mensualmente.
- ✓ La cancelación del impuesto al valor agregado (IVA) se programará para los primeros diez días hábiles del mes siguiente en que se ha planificado.
- ✓ El pago a cuenta se liquidará en los diez días hábiles del mes posterior en el que fué registrado.
- ✓ La producción y comercialización se efectuará por líneas de producto las cuales son: textiles, sombrillas y misceláneos.
- ✓ La compra de insumos se realizará en relación al volumen de pedidos.
- ✓ Los gastos de administración, ventas y costos indirectos de fabricación se mantendrán constante con relación al año anterior.
- ✓ Los pagos por compras de materiales se efectuarán de la siguiente forma: Al contado 40%, crédito a 30 y 60 días 30% respectivamente.

- ✓ La recuperación de las cuentas por cobrar se programará así: al contado el 50%, crédito 30 días el 30% y a 60 días el 20%.
- ✓ El requerimiento de mano de obra se proyectará de acuerdo al presupuesto de producción.
- ✓ Para las estimaciones de ventas para el año 2007, se utilizará el método de combinación de factores, el cual involucrará las ventas del año anterior, factores específicos sobre ventas, condiciones económicas externas a la entidad y además las decisiones administrativas tomadas por la alta dirección.
- ✓ Por motivos financieros los niveles de inventario de materia prima tanto iniciales y finales serán similares para el presente periodo.

D. ELABORACION DE PRESUPUESTOS.

1. Presupuestos Operativos.

a) Presupuesto de Venta.²⁶

Detalla los ingresos a percibir por la comercialización de los artículos estampados en el periodo a proyectar.

El método a utilizar será el de combinación de factores, debido que incluye variables directamente relacionadas a la mercadotecnia, las decisiones administrativas e influencias económicas externas inmersas en la actividad productiva de cualquier entidad.

A nivel general los factores considerados para el diseño y elaboración respectivo son:

- ✓ Factores específicos de venta (F)
- ✓ Fuerzas económicas generales (E)
- ✓ Influencias administrativas (A)

La fórmula para los cálculos es la siguiente:

$$PV = (V \pm F) E * A$$

Donde:

PV = Ventas proyectadas.

V = Ventas del ejercicio anterior.

F = Factores específicos de venta

$$F = (\pm a \pm b \pm c):$$

²⁶ Del Río González, Cristóbal. Op.cit. Pág. II-13

- a= Se refiere a factores de ajuste, los cuales afectaron de forma perjudicial o positiva las ventas del año anterior, estos pueden ser por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no rutinarios.
- b= Son los aspectos que reflejan los cambios que van a realizarse y que directamente influirán en las ventas, como por ejemplo: modificación de materia prima, rediseño de programas de fabricación debido a una mejora en las instalaciones de la planta; cambio de mercados, originados por la tendencia de la moda, la actividad económica y el desplazamiento de la industria; innovación en los métodos de venta ofreciendo precios más accesibles o un mejor servicio; y aplicando nuevos sistemas de motivación en lo que se refiere a comisiones y compensaciones.
- c= Son variables de crecimiento que están directamente relacionados con el aumento de las ventas, basados en el desarrollo o expansión propios de la industria o el aprovechamiento del crédito mercantil.
- E= Esta representado por una serie de elementos externos que influyen directamente en la comercialización como son: producto interno bruto, ingreso y producción nacional, ingreso per-capita, inflación, precios, poder adquisitivo de la moneda, oferta y demanda e informes de instituciones crediticias, entre otros.

A= Son una serie de situaciones e influencias internas de la institución, específicamente decisiones tomadas por la alta dirección de la entidad, después de fijar los factores específicos de cambio y las fuerzas económicas generales, las cuales pueden ser: cambio en políticas de comercialización y producción, modificación de la naturaleza o tipo de artículo y variación de precios.

Aplicando el método de combinación de factores en la elaboración del presupuesto de ventas de ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V., se presenta a continuación la información que será utilizada para los respectivos cálculos según el detalle siguiente:

✓ Ventas del año 2006 \$ 529,861.50 (Anexo N°4)

a = Factor Específico de ajuste.

Se pronostica que la estación de lluvias para el año 2007 será anormal en vista de los efectos del fenómeno "El niño", ocasionando una disminución en las ventas en los productos afines a la temporada por un valor de \$60,000.

b = Factor Específico de Cambio.

Se espera que para el año 2007 haya un incremento en las ventas por un valor de \$200,000 que corresponde a la introducción en el estampado de agendas hacia nuevos clientes y al rediseño de la línea de sombrillas.

c = Factor Específico de crecimiento.

La gerencia considera que los ingresos aumentarán en \$60,000.00 debido a la utilización de nuevos canales de distribución.

E = Factor Económico.

Según la empresa en estudio las ventas se verán afectadas en un 6.20% debido al incremento de los precios internacionales del petróleo y sus derivados, como los utilizados en el proceso de estampado: las tintas, los solventes, lubricantes, etc.

A = Factor Administrativo.

Los directivos de la entidad después de tomar en consideración todos los factores que incidirán positiva o negativamente, han decidido retomar nuevas decisiones que estiman aumentarán las ventas en un 19%.

Desarrollo de datos en fórmulas:

$$PV = (V \pm F) E * A$$

$$F = \pm a \pm b \pm c$$

Sustituyendo:

Donde:

$$-a = (-) \$60,000.$$

$$+b = (+) \$200,000.$$

$$+c = (+) \$60,000.$$

$$F = \underline{\$ 200.000.}$$

Luego:

| | | |
|----------|---|----------------------------------|
| V | = | (+) \$529,861.50 (Ver anexo N°4) |
| F | = | (+) \$200,000.00 |
| E | = | (-) 6.20% |
| A | = | (+) 19.00% |

Sustituyendo en fórmula:

$$PV = (\$529,861.50 + \$ 200,000.00) (0.938) (1.19)$$

$$PV = \$ 814,686.00$$

El presupuesto de ventas anual será prorrateado en forma mensual con base a los porcentajes estipulados por el gerente general de Artipublic, S.A de C.V. quien ha tomando en consideración la estacionalidad de los productos estampados; la información respectiva se detalla a continuación:

Cuadro N°6

| PORCENTAJES DE VENTAS MENSUALES | |
|---------------------------------|---------------|
| MES | % |
| ENERO | 6.5% |
| FEBRERO | 6.5% |
| MARZO | 10.0% |
| ABRIL | 10.0% |
| MAYO | 6.75% |
| JUNIO | 6.75% |
| JULIO | 6.75% |
| AGOSTO | 10.0% |
| SEPTIEMBRE | 6.75% |
| OCTUBRE | 10.0% |
| NOVIEMBRE | 10.0% |
| DICIEMBRE | 10.0% |
| TOTAL | 100.0% |

Fuente: Gerente General de Artipublic, S.A. de C.V.

De acuerdo a datos proporcionados por el Administrador del caso ilustrativo los artículos estampados se clasifican en tres líneas: Textiles, sombrillas y misceláneos; cada una con su respectivo porcentaje de participación en las ventas anuales según datos descritos a continuación:

Cuadro N°7

| LINEA DE ARTÍCULOS | PORCENTAJE |
|--|-------------------|
| Textiles (Camisetas, gorras, maletines, etc) | 50% |
| Sombrillas | 30% |
| Misceláneos (Tasas, vasos, llaveros, lapiceros, agendas, calculadoras, relojes de pared, etc.) | 20% |

Fuente: Gerente General de Artipublic, S.A. de C.V.

Cuadro N°8

| DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS MENSUALES | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| MES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | TOTAL |
| ENERO | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| FEBRERO | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| MARZO | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| ABRIL | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| MAYO | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| JUNIO | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| JULIO | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| AGOSTO | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| SEPTIEMBRE | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| OCTUBRE | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| NOVIEMBRE | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |
| DICIEMBRE | 50.00% | 30.00% | 20.00% | 100% |

Fuente: Gerente General de Artipublic, S.A. de C.V.

Toda la información anterior será utilizada para distribuir las ventas anuales y mensuales de acuerdo a cada grupo de artículos, cuyo resumen se presenta en el cuadro N°9 y N°10 correspondiente al presupuesto de ventas.

Cuadro N°9

| VENTAS TOTALES MENSUALES | |
|---------------------------------|---------------|
| MES | TOTAL |
| ENERO | \$ 52,954.59 |
| FEBRERO | \$ 52,954.59 |
| MARZO | \$ 81,468.60 |
| ABRIL | \$ 81,468.60 |
| MAYO | \$ 54,991.31 |
| JUNIO | \$ 54,991.31 |
| JULIO | \$ 54,991.31 |
| AGOSTO | \$ 81,468.60 |
| SEPTIEMBRE | \$ 54,991.31 |
| OCTUBRE | \$ 81,468.60 |
| NOVIEMBRE | \$ 81,468.60 |
| DICIEMBRE | \$ 81,468.60 |
| TOTAL ANUAL ESTIMADA | \$ 814,686.00 |

Procedimiento a seguir para elaboración del presupuesto de ventas:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera fila se anotan los nombres de cada línea de artículos con su respectiva participación porcentual del total de lo vendido.
- ✓ En la primera columna se colocan los meses del año.
- ✓ En la última columna se asigna el valor monetario mensual de las ventas estimadas, total que es multiplicado por el porcentaje de cada línea de artículo, resultado que es anotado en las columnas intermedias.
- ✓ En la última fila se detallan los totales anuales de cada grupo de artículos y el monto general.

Cuadro N°10

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | |
|---|---------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| PRESUPUESTO DE VENTAS | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| producto mes | Textiles=50% | Sombrillas=30% | Misceláneos=20% | TOTAL= 100% |
| ENERO | \$ 26,477.30 | \$ 15,886.38 | \$ 10,590.92 | \$ 52,954.59 |
| FEBRERO | \$ 26,477.30 | \$ 15,886.38 | \$ 10,590.92 | \$ 52,954.59 |
| MARZO | \$ 40,734.30 | \$ 24,440.58 | \$ 16,293.72 | \$ 81,468.60 |
| ABRIL | \$ 40,734.30 | \$ 24,440.58 | \$ 16,293.72 | \$ 81,468.60 |
| MAYO | \$ 27,495.65 | \$ 16,497.39 | \$ 10,998.26 | \$ 54,991.31 |
| JUNIO | \$ 27,495.65 | \$ 16,497.39 | \$ 10,998.26 | \$ 54,991.31 |
| JULIO | \$ 27,495.65 | \$ 16,497.39 | \$ 10,998.26 | \$ 54,991.31 |
| AGOSTO | \$ 40,734.30 | \$ 24,440.58 | \$ 16,293.72 | \$ 81,468.60 |
| SEPTIEMBRE | \$ 27,495.65 | \$ 16,497.39 | \$ 10,998.26 | \$ 54,991.31 |
| OCTUBRE | \$ 40,734.30 | \$ 24,440.58 | \$ 16,293.72 | \$ 81,468.60 |
| NOVIEMBRE | \$ 40,734.30 | \$ 24,440.58 | \$ 16,293.72 | \$ 81,468.60 |
| DICIEMBRE | \$ 40,734.30 | \$ 24,440.58 | \$ 16,293.72 | \$ 81,468.60 |
| TOTAL | \$ 407,343.00 | \$ 244,405.80 | \$ 162,937.20 | \$ 814,686.00 |

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

b) PRESUPUESTO DE IVA DÉBITO FISCAL MENSUAL.

Se aplica mes a mes la tasa impositiva del 13% a las ventas estimadas según cuadro N°10.

Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar.
- ✓ En la primera fila se anotan los títulos siguientes: mes, producto, venta neta y total, además del porcentaje de la tasa impositiva.
- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año.
- ✓ En las columnas siguientes se colocan la venta neta, el impuesto al valor agregado y la venta total.
- ✓ En la última fila se registran las sumas finales de las columnas detalladas anteriormente.

Cuadro N°11

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | |
|---|-------------------|----------------|--------------------|
| PRESUPUESTO IVA DÉBITO FISCAL | | | |
| PERÍODO 2007 | | | |
| Producto | Venta Neta | IVA 13% | VENTA TOTAL |
| Mes | | | |
| ENERO | \$ 52,954.59 | \$ 6,884.10 | \$ 59,838.69 |
| FEBRERO | \$ 52,954.59 | \$ 6,884.10 | \$ 59,838.69 |
| MARZO | \$ 81,468.60 | \$ 10,590.92 | \$ 92,059.52 |
| ABRIL | \$ 81,468.60 | \$ 10,590.92 | \$ 92,059.52 |
| MAYO | \$ 54,991.31 | \$ 7,148.87 | \$ 62,140.17 |
| JUNIO | \$ 54,991.31 | \$ 7,148.87 | \$ 62,140.17 |
| JULIO | \$ 54,991.31 | \$ 7,148.87 | \$ 62,140.17 |
| AGOSTO | \$ 81,468.60 | \$ 10,590.92 | \$ 92,059.52 |
| SEPTIEMBRE | \$ 54,991.31 | \$ 7,148.87 | \$ 62,140.17 |
| OCTUBRE | \$ 81,468.60 | \$ 10,590.92 | \$ 92,059.52 |
| NOVIEMBRE | \$ 81,468.60 | \$ 10,590.92 | \$ 92,059.52 |
| DICIEMBRE | \$ 81,468.60 | \$ 10,590.92 | \$ 92,059.52 |
| TOTAL | \$ 814,686.00 | \$ 105,909.18 | \$ 920,595.18 |

Nota: EL dato de IVA 13% mensual se traslada al presupuesto de liquidación de IVA y la venta total a la proyección de cobros a clientes, cuadro N°27.

c) PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.

Para la elaboración de las estimaciones numéricas de producción se toma de base las ventas proyectadas para un período determinado, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado.

Para el caso ilustrativo se llevó a cabo el siguiente proceso:

- ✓ En el cálculo del costo de producción estimado se utilizó la relación del costo de ventas entre las ventas según el estado de resultados del año 2006, luego el coeficiente de esta relación se multiplicó por las ventas proyectadas año 2007, obteniendo el nuevo costo de producción presupuestado.

Cuadro N°12

| | | | |
|----------------------|----------------------|--------------|--|
| COSTO DE VENTAS 2006 | \$ <u>243,428.08</u> | 45.94187099% | Factor de costo de ventas del año 2006 |
| VENTAS NETAS 2006 | \$ 529,861.05 | | |

Fuente: Estado de Resultados 2006, de la empresa Artipublic, S.A. de C.V. (Anexo n°4)

Por lo tanto cada dólar vendido cuesta \$ 0.4594187099, que para el presente estudio es similar al costo de producción, ya que la empresa no maneja existencias en producto en proceso, ni de producto terminado, y la de materia prima se mantiene, puesto que se aplica la política que el inventario inicial y final sea el mismo valor durante el ciclo de producción en consecuencia se elabora únicamente lo que se vende:

A continuación se parte del supuesto que la misma proporción se mantiene para el ejercicio a planificar procediéndose por lo tanto a lo siguiente:

Cuadro N°13

| COSTO DE PRODUCCIÓN ESTIMADO 2007 = | VENTAS PROYECTADAS 2007 | (*) PORCENTAJE DEL COSTO SEGÚN CUADRO # 11 |
|--|--------------------------------|---|
| COSTO DE PRODUCCIÓN ESTIMADO 2007= | \$ 814,686.00 | (*) 45.9418710% |
| COSTO DE PRODUCCIÓN ESTIMADO 2007= | \$374,281.99 | |

- ✓ Posteriormente se prorrateó de acuerdo a los porcentajes de participación por cada línea de artículo:

Cuadro N°14

| VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO | |
|-------------------------------------|----------|
| Detalle | % |
| Textiles | 50% |
| Sombrillas | 30% |
| Misceláneos | 20% |

Cuadro N°15

| PRORRATEO DE COSTO DE PRODUCCIÓN SEGÚN CADA LÍNEA DE ARTÍCULO. | | |
|---|-----------|-------------------|
| Textiles | \$ | 187,141.00 |
| Sombrillas | \$ | 112,284.59 |
| Misceláneos | \$ | 74,856.40 |
| TOTAL ANUAL | \$ | 374,281.99 |

- ✓ Después se realizó en forma similar para cada uno de los meses, tomando en forma adicional los relativos de las ventas estimadas mencionadas en cuadro N°6.

Cuadro N°16

| MES | PORCENTAJE | COSTO MENSUAL. |
|------------|------------|----------------|
| ENERO | 6.5% | \$ 24,328.33 |
| FEBRERO | 6.5% | \$ 24,328.33 |
| MARZO | 10.0% | \$ 37,428.20 |
| ABRIL | 10.0% | \$ 37,428.20 |
| MAYO | 6.75% | \$ 25,264.03 |
| JUNIO | 6.75% | \$ 25,264.03 |
| JULIO | 6.75% | \$ 25,264.03 |
| AGOSTO | 10.0% | \$ 37,428.20 |
| SEPTIEMBRE | 6.75% | \$ 25,264.03 |
| OCTUBRE | 10.0% | \$ 37,428.20 |
| NOVIEMBRE | 10.0% | \$ 37,428.20 |
| DICIEMBRE | 10.0% | \$ 37,428.20 |
| TOTAL. | 100.0% | \$ 374,281.99 |

- ✓ Con los datos antes calculados y con los porcentajes del cuadro N°8 se procedió a elaborar el presupuesto de producción proyectado año 2007.

Cuadro N°17

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | |
|--|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA DE ARTÍCULOS | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| MES | PRODUCTOS | | | TOTAL |
| | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | |
| ENERO | \$ 12,164.16 | \$ 7,298.50 | \$ 4,865.67 | \$ 24,328.33 |
| FEBRERO | \$ 12,164.16 | \$ 7,298.50 | \$ 4,865.67 | \$ 24,328.33 |
| MARZO | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| ABRIL | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| MAYO | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |
| JUNIO | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |
| JULIO | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |
| AGOSTO | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| SEPTIEMBRE | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |
| OCTUBRE | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| NOVIEMBRE | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| DICIEMBRE | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| TOTAL | \$ 187,141.00 | \$ 112,284.60 | \$ 74,856.40 | \$ 374,281.99 |

Nota: El total general de este presupuesto se traslada al Estado de Resultados proforma y al presupuesto de Costo de Producción.

d) PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN.**PROCEDIMIENTO:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar.
- ✓ En la primera fila se anotan los títulos de: meses, elementos del costo, líneas de productos a estampar y los totales para cada rubro.
- ✓ En la primera columna se ubican los nombres de los meses del año, los materiales, mano de obra, costos indirectos de fabricación y costo de producción por mes.
- ✓ En las columnas siguientes se colocan los nombres de los artículos a estampar y el detalle monetario a invertir en cada uno, según cada cuenta del proceso de fabricación.
- ✓ En la última columna se registran los totales de las filas detalladas anteriormente.

Cuadro N°18

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|---|-----------------|-------------------|--------------------|----------------|
| PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| Mes / Elemento costo | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | Totales |
| Enero | | | | |
| Materiales | \$ 9,967.15 | \$ 5,980.29 | \$ 3,986.86 | \$ 19,934.31 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,157.63 | \$ 694.58 | \$ 463.05 | \$ 2,315.26 |
| Costos indirectos de fabricación. | \$ 1,039.38 | \$ 623.63 | \$ 415.75 | \$ 2,078.76 |
| Costo de Producción | \$ 12,164.16 | \$ 7,298.50 | \$ 4,865.67 | \$ 24,328.33 |
| Febrero | | | | |
| Materiales | \$ 9,967.15 | \$ 5,980.29 | \$ 3,986.86 | \$ 19,934.31 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,157.63 | \$ 694.58 | \$ 463.05 | \$ 2,315.26 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,039.38 | \$ 623.63 | \$ 415.75 | \$ 2,078.76 |
| Costo de Producción | \$ 12,164.16 | \$ 7,298.50 | \$ 4,865.67 | \$ 24,328.33 |
| Marzo | | | | |
| Materiales | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| Costo de Producción | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| Abril | | | | |
| Materiales | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| Costo de Producción | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| Mayo | | | | |
| Materiales | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| Costo de Producción | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |

Viene del cuadro N°18

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|---|-----------------|-------------------|--------------------|----------------|
| PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| Mes / Elemento costo | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | Totales |
| Junio | | | | |
| Materiales | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| Costo de Producción | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |
| Julio | | | | |
| Materiales | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| Costo de Producción | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |
| Agosto | | | | |
| Materiales | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| Costo de Producción | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| Septiembre | | | | |
| Materiales | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| Costo de Producción | \$ 12,632.02 | \$ 7,579.21 | \$ 5,052.81 | \$ 25,264.03 |
| Octubre | | | | |
| Materiales | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| Costo de Producción | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |

Final del cuadro N°18

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|---|-----------------|-------------------|--------------------|----------------|
| PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| Mes / Elemento costo | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | Totales |
| Noviembre | | | | |
| Materiales | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| Costo de Producción | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |
| Diciembre | | | | |
| Materiales | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| Costo de Producción | \$ 18,714.10 | \$ 11,228.46 | \$ 7,485.64 | \$ 37,428.20 |

Nota: Cada total mensual es traslado así:

- ✓ Materiales , cuadro N°19 y cuadro N°22
- ✓ Mano de obra directa, cuadro N°20
- ✓ CIF, cuadro N°21

e) Presupuesto de consumo de materiales.**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar.
- ✓ En la primera fila se anotan los títulos de: meses, las líneas de productos a estampar y la palabra total.
- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año.
- ✓ En las columnas siguientes se colocan los valores del consumo de materia prima de los productos a estampar.
- ✓ En la última se detallan los totales de las filas mencionadas anteriormente.
- ✓ En la última fila están los montos anuales respectivos por líneas y a nivel general.

Cuadro N° 19

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|---|-----------------|-------------------|--------------------|---------------|
| PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | TOTAL |
| ENERO | \$ 9,967.15 | \$ 5,980.29 | \$ 3,986.86 | \$ 19,934.31 |
| FEBRERO | \$ 9,967.15 | \$ 5,980.29 | \$ 3,986.86 | \$ 19,934.31 |
| MARZO | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| ABRIL | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| MAYO | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| JUNIO | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| JULIO | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| AGOSTO | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| SEPTIEMBRE | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 |
| OCTUBRE | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| NOVIEMBRE | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| DICIEMBRE | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 |
| TOTAL | \$ 153,340.85 | \$ 92,004.51 | \$ 61,336.34 | \$ 306,681.69 |

Nota: Los datos aquí expresados son utilizados para calcular el presupuesto de IVA crédito fiscal (cuadro N°22) y el estado de resultados proyectado.

f) Presupuesto de Mano de Obra directa.**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar.
- ✓ En la primera fila se anotan los títulos de: meses, las líneas de productos a estampar y la palabra total.
- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año.
- ✓ En las columnas siguientes se colocan los nombres de la mano de obra directa a utilizar.
- ✓ En la última se detallan los totales de las filas mencionadas anteriormente.
- ✓ En la última fila están los montos anuales respectivos por líneas y a nivel general.

Cuadro N°20

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | TOTAL |
| ENERO | \$ 1,157.63 | \$ 694.58 | \$ 463.05 | \$ 2,315.26 |
| FEBRERO | \$ 1,157.63 | \$ 694.58 | \$ 463.05 | \$ 2,315.26 |
| MARZO | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| ABRIL | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| MAYO | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| JUNIO | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| JULIO | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| AGOSTO | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| SEPTIEMBRE | \$ 1,202.15 | \$ 721.29 | \$ 480.86 | \$ 2,404.31 |
| OCTUBRE | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| NOVIEMBRE | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| DICIEMBRE | \$ 1,780.97 | \$ 1,068.58 | \$ 712.39 | \$ 3,561.94 |
| TOTAL | \$ 17,809.70 | \$ 10,685.82 | \$ 7,123.88 | \$ 35,619.39 |

Nota: El total mensual en conjunto con el de los CIF proyectados (cuadro N°21) es trasladado al presupuesto de efectivo, (cuadro N°34) y al estado de resultado pro forma.

g) Presupuesto de costos indirectos de fabricación.

Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar.
- ✓ En la primera fila se anotan los títulos de: meses, el de los artículos a estampar y el de la palabra total.
- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año.
- ✓ En las columnas siguientes se colocan los valores de los costos indirectos de fabricación a proyectar.
- ✓ En la última se detallan los totales de las filas mencionadas anteriormente.
- ✓ En la última fila están los montos anuales respectivos por líneas y a nivel general.

Cuadro N°21

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | TOTAL |
| ENERO | \$ 1,039.38 | \$ 623.63 | \$ 415.75 | \$ 2,078.76 |
| FEBRERO | \$ 1,039.38 | \$ 623.63 | \$ 415.75 | \$ 2,078.76 |
| MARZO | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| ABRIL | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| MAYO | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| JUNIO | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| JULIO | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| AGOSTO | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| SEPTIEMBRE | \$ 1,079.36 | \$ 647.61 | \$ 431.74 | \$ 2,158.71 |
| OCTUBRE | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| NOVIEMBRE | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| DICIEMBRE | \$ 1,599.05 | \$ 959.43 | \$ 639.62 | \$ 3,198.09 |
| TOTAL | \$ 15,990.45 | \$ 9,594.27 | \$ 6,396.18 | \$ 31,980.91 |

Nota: El total mensual en conjunto con la mano de obra directa (cuadro N°20) es trasladado al presupuesto de efectivo, (cuadro N°34) y al estado de resultado pro forma.

h) Presupuesto de IVA Crédito Fiscal Mensual.**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.

- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año.

- ✓ En las tres columnas siguientes se colocan los nombres de los productos a estampar, en la cuarta el total mensual de las compras de materia prima, en la quinta el crédito fiscal a deducir y en la última columna el total a pagar por la adquisición incluyendo el impuesto.

- ✓ En la última fila se colocan los montos de los valores monetarios de las columnas antes mencionadas.

Cuadro N°22

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------|---------------|
| PRESUPUESTO DE IVA CRÉDITO FISCAL MENSUAL | | | | | | |
| PERÍODO 2007 | | | | | IVA | TOTAL |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | Compras totales | 13% | |
| ENERO | \$ 9,967.15 | \$ 5,980.29 | \$ 3,986.86 | \$ 19,934.31 | \$ 2,591.46 | \$ 22,525.77 |
| FEBRERO | \$ 9,967.15 | \$ 5,980.29 | \$ 3,986.86 | \$ 19,934.31 | \$ 2,591.46 | \$ 22,525.77 |
| MARZO | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 | \$ 3,986.86 | \$ 34,655.03 |
| ABRIL | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 | \$ 3,986.86 | \$ 34,655.03 |
| MAYO | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 | \$ 2,691.13 | \$ 23,392.15 |
| JUNIO | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 | \$ 2,691.13 | \$ 23,392.15 |
| JULIO | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 | \$ 2,691.13 | \$ 23,392.15 |
| AGOSTO | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 | \$ 3,986.86 | \$ 34,655.03 |
| SEPTIEMBRE | \$ 10,350.51 | \$ 6,210.30 | \$ 4,140.20 | \$ 20,701.01 | \$ 2,691.13 | \$ 23,392.15 |
| OCTUBRE | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 | \$ 3,986.86 | \$ 34,655.03 |
| NOVIEMBRE | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 | \$ 3,986.86 | \$ 34,655.03 |
| DICIEMBRE | \$ 15,334.08 | \$ 9,200.45 | \$ 6,133.63 | \$ 30,668.17 | \$ 3,986.86 | \$ 34,655.03 |
| TOTAL | \$ 153,340.85 | \$ 92,004.51 | \$ 61,336.34 | \$ 306,681.69 | \$ 39,868.62 | \$ 346,550.31 |

Nota: El total del 13% se agrega en el presupuesto IVA a pagar mensual y las compras con impuesto a la cancelación estimada de proveedores (cuadro N°29)

i) Presupuesto de IVA a pagar mensual.**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.

- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año, en la segunda el débito fiscal (ventas), en la tercera el crédito fiscal (compras) y en la cuarta el total del impuesto al valor agregado a cancelar o el excedente a diferir del mismo.

- ✓ En la última fila se colocan los totales de las columnas antes mencionadas.

Cuadro N° 23

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| PRESUPUESTO IVA A PAGAR MENSUAL | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | |
| Mes | IVA DÉBITO FISCAL (VENTAS) | IVA CRÉDITO FISCAL (COMPRAS) | IVA A PAGAR O EXCEDENTE |
| Enero | \$ 6,884.10 | \$ 2,591.46 | \$ 4,292.64 |
| Febrero | \$ 6,884.10 | \$ 2,591.46 | \$ 4,292.64 |
| Marzo | \$ 10,590.92 | \$ 3,986.86 | \$ 6,604.06 |
| Abril | \$ 10,590.92 | \$ 3,986.86 | \$ 6,604.06 |
| Mayo | \$ 7,148.87 | \$ 2,691.13 | \$ 4,457.74 |
| Junio | \$ 7,148.87 | \$ 2,691.13 | \$ 4,457.74 |
| Julio | \$ 7,148.87 | \$ 2,691.13 | \$ 4,457.74 |
| Agosto | \$ 10,590.92 | \$ 3,986.86 | \$ 6,604.06 |
| Septiembre | \$ 7,148.87 | \$ 2,691.13 | \$ 4,457.74 |
| Octubre | \$ 10,590.92 | \$ 3,986.86 | \$ 6,604.06 |
| Noviembre | \$ 10,590.92 | \$ 3,986.86 | \$ 6,604.06 |
| Diciembre | \$ 10,590.92 | \$ 3,986.86 | \$ 6,604.06 |
| Total | \$ 105,909.18 | \$ 39,868.62 | \$ 66,040.56 |

Nota:

De acuerdo a la ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles, la cancelación se efectúa durante los primeros 10 días hábiles del mes siguiente, situación que es tomada en cuenta al programar los pagos en el presupuesto de efectivo por lo tanto el dato de diciembre 2007 pasa al Balance General final.

j) **Presupuesto de pago a cuenta.**

Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año, en la segunda la venta neta, en la tercera la tasa impositiva y en la cuarta el total a pagar mensual.
- ✓ En la última fila se colocan los totales de los valores monetarios de la segunda y cuarta columna antes mencionadas.

Cuadro N°24

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | |
|--|---------------------|-----------------|--------------------|
| CÁLCULO DEL IMPUESTO DE RENTA MENSUAL | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | |
| MES | VENTA NETA | POR 1.5% | TOTAL ISR |
| ENERO | \$52,954.59 | 1.5% | \$794.32 |
| FEBRERO | \$52,954.59 | 1.5% | \$794.32 |
| MARZO | \$81,468.60 | 1.5% | \$1,222.03 |
| ABRIL | \$81,468.60 | 1.5% | \$1,222.03 |
| MAYO | \$54,991.31 | 1.5% | \$824.87 |
| JUNIO | \$54,991.31 | 1.5% | \$824.87 |
| JULIO | \$54,991.31 | 1.5% | \$824.87 |
| AGOSTO | \$81,468.60 | 1.5% | \$1,222.03 |
| SEPTIEMBRE | \$54,991.31 | 1.5% | \$824.87 |
| OCTUBRE | \$81,468.60 | 1.5% | \$1,222.03 |
| NOVIEMBRE | \$81,468.60 | 1.5% | \$1,222.03 |
| DICIEMBRE | \$81,468.60 | 1.5% | \$1,222.03 |
| TOTAL | \$814,686.00 | 1.5% | \$12,220.29 |
| Nota: El pago a cuenta, columna N°4. Pasa al cuadro N°25, para programar la cancelación respectiva. | | | |

Cuadro N° 25

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | |
|---|---------------------|--------------------|
| PROGRAMA DE PAGO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA MENSUAL | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | |
| MES | VENTA NETA | PAGO ISR |
| Dic-06 | | |
| ENERO | \$52,954.59 | \$0.00 |
| FEBRERO | \$52,954.59 | \$794.32 |
| MARZO | \$81,468.60 | \$794.32 |
| ABRIL | \$81,468.60 | \$1,222.03 |
| MAYO | \$54,991.31 | \$1,222.03 |
| JUNIO | \$54,991.31 | \$824.87 |
| JULIO | \$54,991.31 | \$824.87 |
| AGOSTO | \$81,468.60 | \$824.87 |
| SEPTIEMBRE | \$54,991.31 | \$1,222.03 |
| OCTUBRE | \$81,468.60 | \$824.87 |
| NOVIEMBRE | \$81,468.60 | \$1,222.03 |
| DICIEMBRE | \$81,468.60 | \$1,222.03 |
| Ene-08 | | \$1,222.03 |
| TOTAL 2007 | \$814,686.00 | \$10,998.26 |

Nota:

De acuerdo a la ley del impuesto sobre la renta pago a cuenta, la cancelación se efectúa durante los primeros 10 días hábiles del mes siguiente, situación que es tomada en cuenta al programar los pagos en el presupuesto de efectivo por lo tanto el dato del mes de diciembre 2007 pasa al Balance General final.

k) Presupuesto de cuentas por cobrar.

Para la realización de esta proyección se consideró el saldo de las cuentas por cobrar del año anterior reflejado en el balance general al 31/12/2006 (ver Anexo n°4), además de la respectiva propuesta de políticas de concesión de crédito detalladas anteriormente.

Por lo tanto, para el presente caso ilustrativo dicha cuenta de clientes se programó recuperar de la siguiente manera:

- ✓ El 20% corresponde a 60 días de las ventas del mes de noviembre y el 50% es en relación a 30 y 60 días pendientes de cobro del mes de Diciembre.

Cuadro N°26

| MESES 2006 | 30 DÍAS 30% | 60 DÍAS 20% | TOTAL |
|------------|-------------|-------------|--------------|
| NOVIEMBRE | \$0.00 | \$35,080.14 | \$35,080.14 |
| DICIEMBRE | \$52,620.21 | \$35,080.14 | \$87,700.35 |
| TOTAL | \$52,620.21 | \$70,160.28 | \$122,780.49 |

| CUENTAS POR COBRAR | | | |
|---------------------|--------------|--------|------------|
| NOVIEMBRE A 60 DÍAS | 0.2 | —————▶ | 35,080.14 |
| | 0.2 | —————▶ | X |
| | X= 35,080.14 | | |
| DICIEMBRE A 30 DÍAS | 0.5 | —————▶ | 87,700.35 |
| | 0.3 | —————▶ | X |
| | X= 52,620.21 | | |
| DICIEMBRE A 60 DÍAS | 0.5 | —————▶ | 122,780.49 |
| | 0.2 | —————▶ | X |
| | X= 35,080.14 | | |

Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera columna se anotan los meses del año
- ✓ En la segunda las ventas totales.
- ✓ En la tercera las de contado.
- ✓ En la cuarta los créditos a 30 días.
- ✓ La quinta los de 60 días, en la sexta únicamente el total de la cobranza.

Cuadro N° 27

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR | | | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | | | |
| MESES | VENTA TOTAL | CONTADO 50% | 30 DÍAS 30% | 60 DÍAS 20% | COBRANZA |
| ENERO | \$59,838.69 | \$29,919.34 | \$52,620.21 | \$35,080.14 | \$87,700.35 |
| FEBRERO | \$59,838.69 | \$29,919.34 | \$17,951.61 | \$35,080.14 | \$53,031.75 |
| MARZO | \$92,059.52 | \$46,029.76 | \$17,951.61 | \$11,967.74 | \$29,919.34 |
| ABRIL | \$92,059.52 | \$46,029.76 | \$27,617.86 | \$11,967.74 | \$39,585.59 |
| MAYO | \$62,140.17 | \$31,070.09 | \$27,617.86 | \$18,411.90 | \$46,029.76 |
| JUNIO | \$62,140.17 | \$31,070.09 | \$18,642.05 | \$18,411.90 | \$37,053.96 |
| JULIO | \$62,140.17 | \$31,070.09 | \$18,642.05 | \$12,428.03 | \$31,070.09 |
| AGOSTO | \$92,059.52 | \$46,029.76 | \$18,642.05 | \$12,428.03 | \$31,070.09 |
| SEPTIEMBRE | \$62,140.17 | \$31,070.09 | \$27,617.86 | \$12,428.03 | \$40,045.89 |
| OCTUBRE | \$92,059.52 | \$46,029.76 | \$18,642.05 | \$18,411.90 | \$37,053.96 |
| NOVIEMBRE | \$92,059.52 | \$46,029.76 | \$27,617.86 | \$12,428.03 | \$40,045.89 |
| DICIEMBRE | \$92,059.52 | \$46,029.76 | \$27,617.86 | \$18,411.90 | \$46,029.76 |
| Ene-08 | | | \$27,617.86 | \$18,411.90 | \$46,029.76 |
| Feb-08 | | | | \$18,411.90 | \$18,411.90 |
| SALDO CUENTAS POR COBRAR AL BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | \$64,441.66 |

Nota: El saldo final de las cuentas por cobrar se traslada al balance general proforma y el total mensual recuperado tanto al contado como al crédito al presupuesto de efectivo.

1) Presupuesto de cuentas por pagar.

El diseño de este presupuesto se realizó en relación a las cuentas y documentos por pagar del año anterior presentados en el balance general al 31/12/2006 (ver anexo n°4), además de la respectiva propuesta de políticas de pago por el uso del crédito mercantil; en consecuencia para el presente caso ilustrativo dicha cuenta de proveedores se programó cancelar de la siguiente forma:

De las compras de materia prima de noviembre de 2006, el 30% corresponde a 60 días y el 60% pendiente de pago del mes de diciembre relacionado a 30 y 60 días.

Cuadro N°28

| MESES 2006 | 30 DÍAS 30% | 60 DÍAS 30% | TOTAL |
|--------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| NOVIEMBRE | \$0 | \$62,048.56 | \$62,048.56 |
| DICIEMBRE | \$62,048.56 | \$62,048.56 | \$124,097.12 |
| TOTAL | \$62,048.56 | \$124,097.12 | \$186,145.68 |

CUENTAS POR PAGAR

| | | | |
|---------------------|-----------|--------|---------------|
| NOVIEMBRE A 60 DÍAS | 0.3 | —————> | \$62,048.56 |
| | 0.3 | —————> | X |
| | X= | | \$62,048.56 |
| DICIEMBRE A 30 DÍAS | 0.6 | —————> | \$124,097.12 |
| | 0.3 | —————> | X |
| | X= | | \$62,048.56 |
| DICIEMBRE A 60 DÍAS | 0.6 | —————> | \$,124,097.12 |
| | 0.3 | —————> | X |
| | X= | | \$62,048.56 |
| | NOVIEMBRE | | \$62,048.56 |
| | DICIEMBRE | | \$124,097.12 |
| | | | \$186,145.68 |

Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.

- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año, en la segunda las compras totales de materia prima, en la tercera las adquisiciones al contado, en la cuarta los pagos a 30 días, en la quinta los de 60 días, en la sexta únicamente el monto de los abonos a proveedores en cada mes por el uso del financiamiento.

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | | |
|--|--------------|----------------|----------------|-------------|--------------|
| PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR | | | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | | | |
| MESES | COMPRA TOTAL | CONTADO 40% | 30 DÍAS 30% | 60 DÍAS 30% | ABONO TOTAL |
| ENERO | \$ 22,525.77 | \$9,010.31 | \$62,048.56 | \$62,048.56 | \$124,097.12 |
| FEBRERO | \$ 22,525.77 | \$9,010.31 | \$6,757.73 | \$62,048.56 | \$68,806.29 |
| MARZO | \$ 34,655.03 | \$13,862.01 | \$6,757.73 | \$6,757.73 | \$13,515.46 |
| ABRIL | \$ 34,655.03 | \$13,862.01 | \$10,396.51 | \$6,757.73 | \$17,154.24 |
| MAYO | \$ 23,392.15 | \$9,356.86 | \$10,396.51 | \$10,396.51 | \$20,793.02 |
| JUNIO | \$ 23,392.15 | \$9,356.86 | \$7,017.64 | \$10,396.51 | \$17,414.15 |
| JULIO | \$ 23,392.15 | \$9,356.86 | \$7,017.64 | \$7,017.64 | \$14,035.29 |
| AGOSTO | \$ 34,655.03 | \$13,862.01 | \$7,017.64 | \$7,017.64 | \$14,035.29 |
| SEPTIEMBRE | \$ 23,392.15 | \$9,356.86 | \$10,396.51 | \$7,017.64 | \$17,414.15 |
| OCTUBRE | \$ 34,655.03 | \$13,862.01 | \$7,017.64 | \$10,396.51 | \$17,414.15 |
| NOVIEMBRE | \$ 34,655.03 | \$13,862.01 | \$10,396.51 | \$7,017.64 | \$17,414.15 |
| DICIEMBRE | \$ 34,655.03 | \$13,862.01 | \$10,396.51 | \$10,396.51 | \$20,793.02 |
| Ene-08 | | | \$10,396.51 | \$10,396.51 | \$20,793.02 |
| Feb-08 | | | | \$10,396.51 | \$10,396.51 |
| SALDO DE CUENTAS POR PAGAR AL BALANCE GENERAL | | | | | \$31,189.53 |

Nota: Las compras de contado y los pagos se llevan al presupuesto de efectivo y el saldo final de proveedores se traslada al Balance general pro-forma.

m) Presupuesto de gastos de venta.**Procedimiento.**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera columna se enumeran los gastos de venta de acuerdo al sistema contable de la entidad.
- ✓ De la columna dos hasta la trece se presenta el desglose de las erogaciones proyectadas de manera mensual.
- ✓ Luego en la columna catorce se totalizan los valores estimados correspondientes a cada cuenta.
- ✓ Para finalizar se totalizan los gastos mensuales programados en la ultima fila.

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA | | | | | | | | | | | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | | | | | | | | | | | |
| MESES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
| DETALLE | | | | | | | | | | | | | |
| SUELDOS | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$4,057.72 | \$48,692.64 |
| COMISIONES | \$1,638.56 | \$1,638.56 | \$2,520.86 | \$2,520.86 | \$1,701.58 | \$1,701.58 | \$1,701.58 | \$2,520.86 | \$1,701.58 | \$2,520.86 | \$2,520.86 | \$2,520.86 | \$25,208.63 |
| VACACIONES Y AGUINALDOS | | | | | | \$2,853.95 | | | | | | \$2,853.95 | \$5,707.90 |
| ISSS, AFP | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$588.37 | \$7,060.43 |
| ALQUILERES | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$465.01 | \$5,580.13 |
| COMUNICACIONES | \$513.20 | \$513.20 | \$789.54 | \$789.54 | \$532.94 | \$532.94 | \$532.94 | \$789.54 | \$532.94 | \$789.54 | \$789.54 | \$789.54 | \$7,895.37 |
| AGUA | \$21.16 | \$21.16 | \$32.56 | \$32.56 | \$21.98 | \$21.98 | \$21.98 | \$32.56 | \$21.98 | \$32.56 | \$32.56 | \$32.56 | \$325.59 |
| ENERGÍA ELECTRICA | \$108.83 | \$108.83 | \$167.43 | \$167.43 | \$113.01 | \$113.01 | \$113.01 | \$167.43 | \$113.01 | \$167.43 | \$167.43 | \$167.43 | \$1,674.27 |
| PAPELERÍA Y ÚTILES | \$28.39 | \$28.39 | \$43.68 | \$43.68 | \$29.48 | \$29.48 | \$29.48 | \$43.68 | \$29.48 | \$43.68 | \$43.68 | \$43.68 | \$436.77 |
| PROPAGANDA | \$186.98 | \$186.98 | \$287.66 | \$287.66 | \$194.17 | \$194.17 | \$194.17 | \$287.66 | \$194.17 | \$287.66 | \$287.66 | \$287.66 | \$2,876.56 |
| MITO DE MOBILIARIO Y EQUIPO | | \$441.25 | | | | \$441.25 | | | | | | | \$882.49 |
| CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | \$396.99 | | | | | | | | | | | | \$396.99 |
| ATENCIONES Y CORTESIAS | \$97.19 | \$97.19 | \$149.52 | \$149.52 | \$100.93 | \$100.93 | \$100.93 | \$149.52 | \$100.93 | \$149.52 | \$149.52 | \$149.52 | \$1,495.24 |
| MITO DE VEHICULOS | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$389.94 | \$4,679.31 |
| ASEO Y ORNATO | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$21.83 | \$262.02 |
| ATENCION A EMPLEADOS | \$174.72 | \$174.72 | \$268.80 | \$268.80 | \$181.44 | \$181.44 | \$181.44 | \$268.80 | \$181.44 | \$268.80 | \$268.80 | \$268.80 | \$2,687.99 |
| GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACIÓN | \$401.64 | \$401.64 | \$617.92 | \$617.92 | \$417.09 | \$417.09 | \$417.09 | \$617.92 | \$417.09 | \$617.92 | \$617.92 | \$617.92 | \$6,179.15 |
| FOVIAL | \$43.05 | \$43.05 | \$66.23 | \$66.23 | \$44.71 | \$44.71 | \$44.71 | \$66.23 | \$44.71 | \$66.23 | \$66.23 | \$66.23 | \$662.35 |
| SERVICIOS TRAMITES DE IMPORTACIÓN | | | | | | | | | | \$179.59 | | | \$179.59 |
| DONATIVOS | \$84.66 | \$84.66 | \$130.25 | \$130.25 | \$87.92 | \$87.92 | \$87.92 | \$130.25 | \$87.92 | \$130.25 | \$130.25 | \$130.25 | \$1,302.48 |
| VIÁTICOS | \$90.14 | \$90.14 | \$138.67 | \$138.67 | \$93.60 | \$93.60 | \$93.60 | \$138.67 | \$93.60 | \$138.67 | \$138.67 | \$138.67 | \$1,386.70 |
| IMPUESTOS FISCALES | \$122.88 | | | | | | | | | | | | \$122.88 |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | \$254.11 | | | | | | | | | | | | \$254.11 |
| TRANSPORTES Y FLETES LOCALES | \$80.19 | \$80.19 | \$123.37 | \$123.37 | \$83.28 | \$83.28 | \$83.28 | \$123.37 | \$83.28 | \$123.37 | \$123.37 | \$123.37 | \$1,233.72 |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | \$713.33 | \$713.33 | \$1,097.43 | \$1,097.43 | \$740.76 | \$740.76 | \$740.76 | \$1,097.43 | \$740.76 | \$1,097.43 | \$1,097.43 | \$1,097.43 | \$10,974.28 |
| MITO. DE INSTALACIONES | | \$652.49 | | | | | | | | | | | \$652.49 |
| TOTAL GASTOS DE VENTA | \$10,478.89 | \$10,798.66 | \$11,956.79 | \$11,956.79 | \$9,865.77 | \$13,160.96 | \$9,865.77 | \$11,956.79 | \$9,865.77 | \$12,136.38 | \$11,956.79 | \$14,810.74 | \$138,810.10 |

NOTA: los egresos se registran en el presupuesto de flujo de efectivo y el total se lleva al estado de resultados proforma.

n) Presupuesto de gastos de administración.

Procedimiento.

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera columna se enumeran los gastos de administración de acuerdo al sistema contable de la entidad.
- ✓ De la columna dos hasta la trece se presenta el desglose de las erogaciones proyectadas de manera mensual.
- ✓ Luego en la columna catorce se totalizan los valores monetarios estimados, correspondientes a cada cuenta.
- ✓ Para finalizar, en la última se totalizan los gastos mensuales y anexos programados.

Cuadro N°31

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | | | | | | | | | | | |
| DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| SUELDOS | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 2,751.44 | \$ 33,017.32 |
| HONORARIOS | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 128.32 | \$ 1,539.84 |
| CUOTA PATRONAL ISSS Y AFP | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 392.08 | \$ 4,704.97 |
| VACACIONES Y AGUINALDOS | | | | | | \$ 885.14 | | | | | | | \$ 442.57 |
| SEGUROS | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 4.00 | \$ 47.97 |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | \$ 469.59 | | | | | | | | | | | | \$ 469.59 |
| SUSCRIPCIONES | \$ 130.07 | | | | | | | | | | | | \$ 130.07 |
| MATRICULAS DE COMERCIO | | | | \$ 485.20 | | | | | | | | | \$ 485.20 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | \$ 201.29 | \$ 201.29 | \$ 309.67 | \$ 309.67 | \$ 209.03 | \$ 209.03 | \$ 209.03 | \$ 309.67 | \$ 209.03 | \$ 309.67 | \$ 309.67 | \$ 309.67 | \$ 3,096.73 |
| ATENCIÓN A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS | \$ 26.10 | \$ 26.10 | \$ 40.16 | \$ 40.16 | \$ 27.11 | \$ 27.11 | \$ 27.11 | \$ 40.16 | \$ 27.11 | \$ 40.16 | \$ 40.16 | \$ 40.16 | \$ 401.60 |
| PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA | \$ 182.60 | \$ 182.60 | \$ 280.93 | \$ 280.93 | \$ 189.62 | \$ 189.62 | \$ 189.62 | \$ 280.93 | \$ 189.62 | \$ 280.93 | \$ 280.93 | \$ 280.93 | \$ 2,809.26 |
| COMUNICACIONES | \$ 282.19 | \$ 282.19 | \$ 434.14 | \$ 434.14 | \$ 293.05 | \$ 293.05 | \$ 293.05 | \$ 434.14 | \$ 293.05 | \$ 434.14 | \$ 434.14 | \$ 434.14 | \$ 4,341.44 |
| VIGILANCIA | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 137.64 | \$ 1,651.70 |
| AGUA | \$ 17.30 | \$ 17.30 | \$ 26.62 | \$ 26.62 | \$ 17.97 | \$ 17.97 | \$ 17.97 | \$ 26.62 | \$ 17.97 | \$ 26.62 | \$ 26.62 | \$ 26.62 | \$ 266.20 |
| ENERGIA ELECTRICA | \$ 149.79 | \$ 149.79 | \$ 230.44 | \$ 230.44 | \$ 155.55 | \$ 155.55 | \$ 155.55 | \$ 230.44 | \$ 155.55 | \$ 230.44 | \$ 230.44 | \$ 230.44 | \$ 2,304.44 |
| MTTO. MOB. Y EQUIPO DE OFICINA | | \$ 258.07 | | | | \$ 258.07 | | | | | | | \$ 516.13 |
| GASTOS DE REPRESENTACION | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 7.76 | \$ 7.76 | \$ 5.24 | \$ 5.24 | \$ 5.24 | \$ 7.76 | \$ 5.24 | \$ 7.76 | \$ 7.76 | \$ 7.76 | \$ 77.63 |
| GASTOS DE VIAJE | \$ 4.86 | \$ 4.86 | \$ 7.21 | \$ 7.21 | \$ 4.86 | \$ 4.86 | \$ 4.86 | \$ 7.21 | \$ 4.86 | \$ 7.21 | \$ 7.21 | \$ 7.21 | \$ 72.06 |
| ASEO Y ORNATO | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 31.03 | \$ 372.42 |
| TRANSPORTES Y FLETES | \$ 6.00 | \$ 6.00 | \$ 9.23 | \$ 9.23 | \$ 6.23 | \$ 6.23 | \$ 6.23 | \$ 9.23 | \$ 6.23 | \$ 9.23 | \$ 9.23 | \$ 9.23 | \$ 92.27 |
| FOVIAL | \$ 16.34 | \$ 16.34 | \$ 25.14 | \$ 25.14 | \$ 16.97 | \$ 16.97 | \$ 16.97 | \$ 25.14 | \$ 16.97 | \$ 25.14 | \$ 25.14 | \$ 25.14 | \$ 251.40 |
| MTTO DE INSTALACIONES | | \$ 1,303.19 | | | | | | | | | | | \$ 1,303.19 |
| CAPACITACION E IMPLEMENTACION DE SISTEMA PRESUPUESTARI | \$ 447.00 | | | | | | | | | | | | \$ 447.00 |
| VARIOS | \$ 175.77 | \$ 175.77 | \$ 270.41 | \$ 270.41 | \$ 182.53 | \$ 182.53 | \$ 182.53 | \$ 270.41 | \$ 182.53 | \$ 270.41 | \$ 270.41 | \$ 270.41 | \$ 2,704.11 |
| MTTO. DE VEHICULOS | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 124.31 | \$ 1,491.71 |
| TOTAL DE GASTOS DE ADMON SIN DEPRECIACION. | \$ 5,682.61 | \$ 6,197.20 | \$ 5,210.54 | \$ 5,695.75 | \$ 4,676.98 | \$ 5,820.19 | \$ 4,676.98 | \$ 5,210.54 | \$ 4,676.98 | \$ 5,210.54 | \$ 5,210.54 | \$ 5,653.11 | \$ 63,921.98 |
| DEPRECIACIONES | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 786.78 | \$ 9,441.36 |
| TOTAL DE GASTOS DE ADMON CON DEPRECIACION. | \$ 6,469.39 | \$ 6,983.98 | \$ 5,997.32 | \$ 6,482.53 | \$ 5,463.76 | \$ 6,606.97 | \$ 5,463.76 | \$ 5,997.32 | \$ 5,463.76 | \$ 5,997.32 | \$ 5,997.32 | \$ 6,439.89 | \$ 73,363.34 |

Nota: los gastos de administración mensual sin depreciación pasan al flujo de efectivo y el total anual al estado de resultados pro forma.

o) Presupuesto de gastos financieros y amortización de préstamo.

Procedimiento.

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera columna se escriben los títulos de los meses y la palabra total.
- ✓ En la columna dos se coloca la cuota que se va amortizar mensualmente.
- ✓ Luego en la tres el monto del saldo inicial para deducir los abonos a capital.
- ✓ En la cuatro y cinco se detallan los registros de los intereses y abonos al financiamiento en forma mensual.
- ✓ La sexta representa el saldo final de préstamo, luego de deducir el abono.
- ✓ En la última fila se presentan el monto anual cancelado en concepto de intereses y el pago a capital.

Datos proporcionados por el Gerente General de Artipublic, S.A de C.V.:

Plazo 5 años.

Interés: 8% mensual

Cuota mensual. \$4,588.70

Saldo anterior del préstamo \$226,307.72

(ver balance general anexo N°4)

Cuadro N° 32

| CÁLCULO DE LA CUOTA MENSUAL | | |
|-----------------------------|--|---|
| FÓRMULA | | Donde: |
| | $R = \frac{VA}{\frac{1 - (1 + i/m)^{-nm}}{i/m}}$ | i: Interés N: número de años VA: Préstamo M: Meses |
| Datos: | | Entonces: |
| i= | 8% | R = $\frac{\$226,307.72}{\frac{1 - (1 + 0.08/12)^{-5(12)}}{0.08/12}}$ |
| n= | 5 | |
| VA= | \$226,307.72 | R = $\frac{\$226,307.72}{-10.6078772 / 0.006666667}$ |
| m= | 12 | |
| | | R = $\frac{11.50}{11.50}$ |
| | | R = \$4,588.70 |

Cuadro N° 33

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | | |
|--|---------------|------------------------|-------------|-----------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO | | | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | | | |
| MES | CUOTA MENSUAL | SALDO INICIAL PRÉSTAMO | INTERÉS | ABONO A CAPITAL | SALDO FINAL PRÉSTAMO |
| ENERO | \$4,588.70 | \$226,307.72 | \$1,508.72 | \$3,079.98 | \$223,227.74 |
| FEBRERO | \$4,588.70 | \$223,227.74 | \$1,488.18 | \$3,100.52 | \$220,127.22 |
| MARZO | \$4,588.70 | \$220,127.22 | \$1,467.51 | \$3,121.19 | \$217,006.04 |
| ABRIL | \$4,588.70 | \$217,006.04 | \$1,446.71 | \$3,141.99 | \$213,864.04 |
| MAYO | \$4,588.70 | \$213,864.04 | \$1,425.76 | \$3,162.94 | \$210,701.11 |
| JUNIO | \$4,588.70 | \$210,701.11 | \$1,404.67 | \$3,184.03 | \$207,517.08 |
| JULIO | \$4,588.70 | \$207,517.08 | \$1,383.45 | \$3,205.25 | \$204,311.83 |
| AGOSTO | \$4,588.70 | \$204,311.83 | \$1,362.08 | \$3,226.62 | \$201,085.21 |
| SEPTIEMBRE | \$4,588.70 | \$201,085.21 | \$1,340.57 | \$3,248.13 | \$197,837.07 |
| OCTUBRE | \$4,588.70 | \$197,837.07 | \$1,318.91 | \$3,269.79 | \$194,567.29 |
| NOVIEMBRE | \$4,588.70 | \$194,567.29 | \$1,297.12 | \$3,291.58 | \$191,275.70 |
| DICIEMBRE | \$4,588.70 | \$191,275.70 | \$1,275.17 | \$3,313.53 | \$187,962.17 |
| TOTAL | | | \$16,718.85 | \$38,345.55 | |

Nota: El pago mensual de intereses y amortización del capital se registra en el flujo de efectivo, el total del pago de interés se lleva al Estado de Resultados pro-forma y el saldo final del financiamiento al balance general proyectado 2007. Para efectos del presente trabajo las cuentas de préstamos bancarios al 31 de diciembre de 2006 (ver anexo n°4) se unificaron para efectuar un solo cálculo de amortización ya que esto permite programar los desembolsos de dinero que se realizan en concepto de financiamiento.

2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

a) Presupuesto de flujo de efectivo.

Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera columna se registran los entradas y salidas de efectivo para determinar el exceso o déficit que se tendrá en cada mes.
- ✓ En las columnas siguientes se colocan los ingresos de dinero, restando los desembolsos, obteniendo el excedente o sobregiro para cada mes.
- ✓ Se procedió a programar en enero 2007 el pago de los siguientes pasivos corrientes del balance general al 31 de diciembre de 2006 (ver anexo n°4).
 - Iva débito fiscal \$3,896.63
 - Retenciones por pagar \$4,307.15
 - Documento y cuentas por pagar \$58,795.03
 - Percepciones y retenciones \$375.08

Cuadro N°34

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO. | | | | | | | | | | | | |
| PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 | | | | | | | | | | | | |
| DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| SALDO INICIAL DE CAJA | \$6,563.48 | (\$101,442.36) | (\$127,373.40) | (\$112,404.79) | (\$94,633.04) | (\$79,203.63) | (\$71,266.08) | (\$61,495.13) | (\$46,091.26) | (\$33,266.85) | (\$15,437.56) | \$3,019.77 |
| VENTA AL CONTADO | \$29,919.34 | \$29,919.34 | \$46,029.76 | \$46,029.76 | \$31,070.09 | \$31,070.09 | \$31,070.09 | \$46,029.76 | \$31,070.09 | \$46,029.76 | \$46,029.76 | \$46,029.76 |
| COBRANZA | \$87,700.35 | \$53,031.75 | \$29,919.34 | \$39,585.59 | \$46,029.76 | \$37,053.96 | \$31,070.09 | \$31,070.09 | \$40,045.89 | \$37,053.96 | \$40,045.89 | \$46,029.76 |
| TOTAL DE INGRESOS | \$124,183.17 | (\$18,491.27) | (\$51,424.30) | (\$26,789.44) | (\$17,533.20) | (\$11,079.59) | (\$9,125.91) | \$15,604.71 | \$25,024.72 | \$49,816.87 | \$70,638.09 | \$95,079.29 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| IVA DÉBITO FISCAL | \$3,896.63 | \$4,292.64 | \$4,292.64 | \$6,604.06 | \$6,604.06 | \$4,457.74 | \$4,457.74 | \$4,457.74 | \$6,604.06 | \$4,457.74 | \$6,604.06 | \$6,604.06 |
| RETENCIONES POR PAGAR | \$4,307.15 | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | \$4,394.02 | \$4,394.02 | \$6,760.03 | \$6,760.03 | \$4,563.02 | \$4,563.02 | \$4,563.02 | \$6,760.03 | \$4,563.02 | \$6,760.03 | \$6,760.03 | \$6,760.03 |
| PERCEPCIONES Y RETENCIONES | \$375.08 | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE VENTA | \$10,478.89 | \$10,798.66 | \$11,956.79 | \$11,956.79 | \$9,865.77 | \$13,160.96 | \$9,865.77 | \$11,956.79 | \$9,865.77 | \$12,136.38 | \$11,956.79 | \$14,810.74 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$5,682.61 | \$6,197.20 | \$5,210.54 | \$5,695.75 | \$4,676.98 | \$5,820.19 | \$4,676.98 | \$5,210.54 | \$4,676.98 | \$5,210.54 | \$5,210.54 | \$5,653.11 |
| COMPRA DE CONTADO | \$9,010.31 | \$9,010.31 | \$13,862.01 | \$13,862.01 | \$9,356.86 | \$9,356.86 | \$9,356.86 | \$13,862.01 | \$9,356.86 | \$13,862.01 | \$13,862.01 | \$13,862.01 |
| PAGO A PROVEEDORES | \$124,097.12 | \$68,806.29 | \$13,515.46 | \$17,154.24 | \$20,793.02 | \$17,414.15 | \$14,035.29 | \$14,035.29 | \$17,414.15 | \$17,414.15 | \$17,414.15 | \$20,793.02 |
| PAGO A CUENTA ISR | \$0.00 | \$794.32 | \$794.32 | \$1,222.03 | \$1,222.03 | \$824.87 | \$824.87 | \$824.87 | \$1,222.03 | \$824.87 | \$1,222.03 | \$1,222.03 |
| PAGA DE INTERES | \$1,508.72 | \$1,488.18 | \$1,467.51 | \$1,446.71 | \$1,425.76 | \$1,404.67 | \$1,383.45 | \$1,362.08 | \$1,340.57 | \$1,318.91 | \$1,297.12 | \$1,275.17 |
| AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO | \$3,079.98 | \$3,100.52 | \$3,121.19 | \$3,141.99 | \$3,162.94 | \$3,184.03 | \$3,205.25 | \$3,226.62 | \$3,248.13 | \$3,269.79 | \$3,291.58 | \$3,313.53 |
| PAGO ACREEDORES y CUENTAS Y DOC | \$58,795.03 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE EGRESOS | \$225,625.54 | \$108,882.13 | \$60,980.49 | \$67,843.60 | \$61,670.44 | \$60,186.49 | \$52,369.23 | \$61,895.97 | \$58,291.57 | \$65,254.43 | \$67,618.31 | \$74,293.70 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (\$101,442.36) | (\$127,373.40) | (\$112,404.79) | (\$94,633.04) | (\$79,203.63) | (\$71,266.08) | (\$61,495.13) | (\$46,091.26) | (\$33,266.85) | (\$15,437.56) | \$3,019.77 | \$20,785.59 |

Nota: el saldo final del efectivo a diciembre de 2007 es llevado al balance general pro forma.

b) Estado de resultados proforma.**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, estado financiero y periodo correspondiente.

- ✓ En la primera fila se detallan las ventas netas.

- ✓ En la siguiente se deduce el costo de lo vendido, el que se obtiene al sumar a las diferencias de los inventarios de materia prima, productos en proceso y terminado el valor contenido por los elementos del costo de producción..

- ✓ Determinada la utilidad bruta, se restan los gastos de venta y de administración.

- ✓ Después de obtenida la utilidad de operación se calculan la reserva legal (7%) y el impuesto sobre la renta (25%).

- ✓ Al final se establece la utilidad o pérdida del ejercicio para el periodo que se está proyectando.

EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

| | | | |
|--|----------------------|---------------------|----------------------|
| VENTAS | | | \$ 814,686.00 |
| (-) COSTO DE VENTAS | | | \$ 374,281.99 |
| INV. INICIAL PRODUCTO TERMINADO | | \$ - | |
| (+) COSTO DE PRODUCCIÓN | | \$ 374,281.99 | |
| INVENTARIO INICIAL DE PROD. EN PROCESO | | | |
| MATERIA PRIMA | | \$ 306,681.69 | |
| INV. INICIAL DE MATERIA PRIMA | \$ 122,245.29 | | |
| (+) COMPRAS | \$ 306,681.69 | | |
| (-) INV. FINAL DE MATERIA PRIMA | \$ <u>122,245.29</u> | | |
| INVENTARIO FINAL DE PROD. EN PROCESO | | | |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | \$ 35,619.39 | |
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | \$ <u>31,980.91</u> | |
| (-) INV. FINAL DE PRODUCTO TERMINADO | | \$ - | |
| UTILIDAD BRUTA | | | \$ 440,404.01 |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN | | | \$ <u>228,892.29</u> |
| GASTOS DE VENTA | | \$ 138,810.10 | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | \$ 73,363.34 | |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ <u>16,718.85</u> | |
| UTILIDAD ANTES DE OPERACIÓN | | | \$ 211,511.72 |
| (-) RESERVA LEGAL 7% | | | \$ <u>14,805.82</u> |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO | | | \$ 196,705.90 |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25% | | | \$ <u>49,176.47</u> |
| UTILIDAD NETA | | | \$ 147,529.42 |

c) Balance General Proforma.**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, estado financiero y periodo correspondiente.
- ✓ En la primera columna se detallan las cuentas que corresponden al activo corriente y no corriente.
- ✓ En la segunda se registran los montos correspondientes a los rubros antes mencionados.
- ✓ La tercera muestra los valores totales de acuerdo a la clasificación.
- ✓ En la cuarta columna se describen las cuentas que integran el pasivo corriente y no corriente además las del patrimonio neto conformado por el capital social, reserva y utilidades de ejercicios anteriores; reserva legal y utilidad o pérdida del ciclo a proyectar.
- ✓ En la quinta se presentan los montos parciales de los impuestos por pagar del pasivo corriente.
- ✓ En la sexta muestra los subtotales de las cuentas del pasivo a corto plazo.
- ✓ La séptima columna está conformada por los importes globales de los pasivos y el patrimonio neto.

EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

| <u>ACTIVO</u> | | | <u>PASIVO</u> | | |
|--|---------------------|----------------------|--|----------------------|-----------------------------------|
| <u>CORRIENTE</u> | | \$ 380,133.94 | <u>CORRIENTE</u> | | \$ 75,971.80 |
| EFFECTIVO Y SUS EQUIVALES | \$ 20,785.59 | | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | \$ 31,189.53 | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR. | \$ 64,441.66 | | IMPUESTOS POR PAGAR | <u>\$ 44,782.27</u> | |
| PRESTAMOS A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS | \$ 2,965.55 | | IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ 36,956.18 | |
| INVENTARIOS | \$ 122,245.29 | | IMPUESTO IVA DÉBITO FISCAL | \$ 6,604.06 | |
| PEDIDOS EN TRÁNSITO | \$ 127,363.16 | | PAGO A CUENTA | <u>\$ 1,222.03</u> | |
| DEPÓSITOS EN GARANTIA | \$ 1,800.00 | | | | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR (D.V.) | <u>\$ 40,532.68</u> | | | | |
| <u>NO CORRIENTE</u> | | \$ 288,687.07 | <u>NO CORRIENTE</u> | | \$ 188,133.60 |
| EDIFICACIONES | \$ 175,128.48 | | PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO. | \$ 187,962.17 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ 64,710.31 | | PROVISION LABORAL | <u>\$ 171.43</u> | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 90,566.85 | | PATRIMONIO NETO | | \$ 404,715.60 |
| HERRAMIENTAS | \$ 9,058.61 | | CAPITAL SOCIAL | \$ 145,031.15 | |
| INSTALACIONES | \$ 5,264.71 | | RESERVAS Y UTILIDADES DEL EJERCICIO ANTERIOR | \$ 97,349.21 | |
| (-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA | \$ 46,600.53 | | RESERVA LEGAL | \$ 14,805.82 | |
| (-)DEPRECIACIÓN DEL EJERCICIO | <u>\$ 9,441.36</u> | | UTILIDAD DEL EJERCICIO | <u>\$ 147,529.42</u> | |
| TOTAL ACTIVO | | <u>\$ 668,821.00</u> | TOTAL PASIVO Y CAPITAL | | <u>\$ 668,821.00</u> |
| Sr.Dennys Villacorta Padilla Castillo | | | M.joscelyn Sorto de Cortez | | lic. Sergio Pérez |
| Representante legal | | | Contador | | Auditor externo reg. #617. |

E. APROBACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

El gerente general de Artipublic será el encargado de realizar la respectiva revisión del presente documento, con la finalidad de avalarlo y socializarlo con los trabajadores de manera que los incentive de forma coordinada en la consecución de las cifras estimadas.

F. CONTROL PRESUPUESTARIO.

Consiste en presentar las principales cuentas de los estados financieros a efecto de comparar los valores estimados versus los reales con la finalidad de llevar a cabo medidas correctivas que garanticen la consecución de los resultados previstos.

Procedimiento.

- ✓ Se escribe el encabezado con el nombre de la entidad y el tipo de reporte elaborado.
- ✓ En la primera columna se anotan las cuentas a comparar.
- ✓ En la segunda y la tercera se presentan los valores presupuestados respectivos.
- ✓ La cuarta muestra las variaciones, que pueden ser favorables o desfavorables, dependiendo de cómo han cambiado las cuentas.

"ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V."
CONTROL PRESUPUESTARIO 2007 (EN DÓLARES)

Cuadro

N°35

| Cuentas | Presupuestado | Real | Variaciones | |
|---------------------------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | | | Favorable | Desfavorable |
| Cuentas de Balance General | | | | |
| Efectivo y sus equivalentes | \$ 21,232.59 | \$ 9,976.60 | \$11,255.99 | |
| Cuentas por cobrar | \$ 64,441.66 | \$ 49,701.44 | \$14,740.22 | |
| Inventario | \$122,245.29 | \$110,714.28 | \$11,531.01 | |
| Cuentas y doc por pagar | \$ 31,189.53 | \$ 30,689.53 | \$ 500.00 | |
| Cuentas de Estado de Resultados | | | | |
| Ventas | \$814,686.00 | \$336,708.63 | | \$477,977.37 |

Nota:

En el cuadro anterior la información utilizada como real es supuesta ya que no se cuenta con datos actualizados porque aun no se ha implementado el ciclo de proyección.

ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES.**Efectivo y sus equivalentes.**

Esta cuenta tiene un saldo favorable, porque el resultado real (\$9,976.60) es inferior a lo proyectado (\$21,232.59), evitando incurrir en costos de efectivo ocioso.

Cuentas y documentos por cobrar.

Presenta un saldo favorable (\$14,740.22) lo que indica que se han utilizado procedimientos de cobro de manera eficiente.

Inventario

Muestra una desviación favorable con respecto a lo estimado (\$11,531.01), lo que significa que existe una inversión menor en materia prima, minimizando con esto el costo de oportunidad al evitar mantener existencias innecesarias.

Cuentas y documentos por pagar.

Esta cuenta muestra un resultado positivo, ya que el saldo real (\$30,689.53), es menor que lo planificado (\$31,189.53), esto indica que se han cumplido con los plazos de pago negociados con los proveedores, implicando una disminución del pasivo corriente y en consecuencia un aumento del capital de trabajo neto.

Ventas

Presenta una variación desfavorable (\$477,977.37), debido que las ventas reales son menores a las proyectadas, lo que genera un decremento en los ingresos percibidos por la entidad.

G. Plan de Capacitación.

1. Introducción

Deberá impartirse un programa de capacitación por medio del cual el personal que estará involucrado en el diseño y puesta en marcha de las expresiones numéricas, adquiera los conocimientos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. Objetivos.

General

- ✓ Proporcionar los conocimientos idóneos a las jefaturas departamentales de Artipublic, S.A. de C.V. sobre la planeación y control financiero, para que sirva de base en la elaboración las cifras cuantitativas contribuyendo al adecuado funcionamiento de las actividades a realizar.

Específicos:

- ✓ Promover el trabajo en equipo para facilitar el eficiente desarrollo e implementación del sistema presupuestal.
- ✓ Determinar el período y los recursos necesarios que contribuyan a llevar a cabo la capacitación en el personal administrativo del caso ilustrativo.
- ✓ Detallar la temática sobre proyecciones monetarias para que el personal involucrado adquiera el marco teórico necesario a tal fin.

3. RECURSOS

Humanos

Se capacitará a los jefes de los cuatro departamentos y al gerente general en el diseño y desarrollo de los diferentes planes numéricos con el objetivo de optimizar los recursos financieros, de acuerdo a las necesidades de cada área de Artipublic, S.A. de C.V.. Las conferencias con la temática del caso serán impartidas por un facilitador contratado a tal efecto.

Materiales.

El mobiliario y equipo a utilizar en la formación de las jefaturas y del gerente general será el que posee la entidad (local, sillas y mesas) y se arrendará únicamente un cañón, agregando la papelería y refrigerios, todo lo cual es detallado en el cuadro N°36.

Financieros.

Los fondos a ocupar en el desarrollo de la capacitación serán desembolsados por la misma entidad, por tal motivo esta erogación esta reflejada en el presupuesto de gastos de administración para el mes donde inicia el ciclo presupuestario. (Ver cuadro N°31).

4. PERIODO DE DURACIÓN.

Por lo mencionado con anterioridad se estima que el periodo para ejecutar esta actividad será dos fines de semana (sábado por la tarde y domingo por la mañana); los cuales se establecerán de acuerdo a las exigencias de las labores que se desarrollen en la entidad. (Ver cronograma de cuadro N°37)

Temas a exponer.

- ✓ Elaboración de planes financieros.
- ✓ Diseño de las proyecciones operativas.
- ✓ Implementación y verificación de las cifras estimadas.

Presupuesto de gastos de capacitación.

Cuadro N°36

| N° | Detalle | Costo Unitario | Costo Total. |
|----|--------------------------------------|----------------|--------------|
| 1 | Una resma de papel bond | \$5 | \$5 |
| 2 | una caja de lapiceros | \$2 | \$2 |
| 3 | Refrigerios | \$2 | \$40 |
| 4 | Agua | \$1 | \$10 |
| 5 | Facilitador | \$200 | \$200 |
| 6 | Fotocopias de la temática (5 juegos) | \$2 | \$10 |
| 7 | Renta de cañón | \$5 | \$80 |
| | Total | | \$347 |

**5. CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DE LA TEMÁTICA
DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Cuadro N°37

| FINES DE SEMANA | | | | |
|-------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | 1º | 1º | 2º | 2º |
| DESARROLLO DE TEMÁTICA | SABADO | DOMINGO | SABADO | DOMINGO |
| Presupuestos operativos | | | | |
| Ventas | | | | |
| Producción | | | | |
| Compras | | | | |
| Impuestos | | | | |
| Cobranza | | | | |
| Cuentas por pagar | | | | |
| Presupuestos financieros | | | | |
| Flujo de efectivo. | | | | |
| Estado de resultado proforma | | | | |
| Balance general | | | | |
| Control Presupuestario. | | | | |

H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

1. INTRODUCCIÓN.

Para que la implementación del sistema presupuestario sea posible es necesario el diseño de un programa que incluya las diversas actividades que deben realizarse y los recursos a invertir a fin de que sirva como un manual o guía que contribuya a facilitar la comprensión y ejecución del contenido del presente documento.

2. OBJETIVOS.

- ✓ Establecer el tiempo que tardará cada actividad para la elaboración de los planes numéricos.
- ✓ Determinar los recursos financieros, técnicos y humanos a utilizar para la realización de las expresiones cuantitativas.
- ✓ Involucrar a la gerencia en la implementación y el control de las proyecciones monetarias.

3. RECURSOS

MATERIALES.

En el caso de la empresa de estudio, cuenta con los recursos físicos necesarios para llevar a cabo todas las actividades necesarias para la presentación del sistema presupuestario.

Los recursos que posee son: sillas, mesas, local, computadoras, software, impresores y maquinaria, los cuales son suficientes para llevar a cabo la exposición, únicamente se alquilará un cañón y se efectuarán gastos para papelería y refrigerios.

HUMANOS

Artipublic, S.A. de C.V. actualmente cuenta con 18 empleados, dentro de los cuales el gerente seleccionará los jefes de cada departamento para capacitarlos e involucrarlos en lo referente a la elaboración de las cifras estimadas, por lo que deberá capacitarlos.

FINANCIEROS

Se refiere a todos los fondos que la gerencia tendrá que invertir al decidir implementar el sistema presupuestario, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N°38

| DETALLE | COSTO |
|----------------------------------|--------------|
| Papelería. | \$20.00 |
| Fotocopias de material didáctico | \$5.00 |
| Renta de cañón (12 horas) | \$60.00 |
| Refrigerio | \$15.00 |
| Total | \$100.00 |

4. Detalles de las actividades para la implementación.**4.1 Entrega del documento a la gerencia del caso ilustrativo:**

La propuesta del diseño del sistema presupuestario se presentará por medio de un informe de manera escrita para la evaluación respectiva.

4.2 Presentación del documento a la gerencia.

Consistirá en la exposición detallada de la información incluida en el estudio propuesto a la alta jerarquía de esta institución a fin de explicar los pormenores de las estimaciones, para lo cual se utilizarán los recursos mencionados anteriormente.

4.3 Revisión y análisis del informe:

La dirección de la entidad revisará la información proporcionada, realizará las consultas y observaciones pertinentes para efectuar los cambios necesarios según el caso.

4.4 Aprobación y autorización:

Luego de realizados los cambios, avalará la implementación del sistema presupuestario en la institución.

4.5 Entrega de ejemplares a las jefaturas.

El presente documento será presentado en copias a cada una de las jefaturas de la entidad para que conozcan el contenido de la propuesta.

4.6 Coordinación del recurso humano que se encargará de la puesta en marcha del sistema:

La gerencia general y las jefaturas departamentales, establecerán reuniones periódicas con el recurso humano disponible, con la finalidad de programar la implementación, evaluación y control de los planes cuantitativos.

4.7 Aplicación del sistema presupuestario:

Después de las acciones antes mencionadas se procederá a la ejecución del sistema por medio de la utilización de los instrumentos que contiene la propuesta en las diferentes actividades de la organización.

4.8 Evaluación y control de las expresiones cuantitativas

La implementación de los planes numéricos tiene como finalidad mejorar la planificación y verificación de los recursos financieros, por lo que los encargados de la aplicación deberán establecer el logro de los objetivos para la corrección de las deficiencias encontradas mediante la emisión de medidas correctivas en la consecución de los objetivos previstos.

4.9 Interpretación de resultados y corrección de diferencias:

Esto se refiere al análisis de los datos obtenidos y la de las medidas correctivas realizadas en la implementación del sistema.

4.10 Presentación de los datos resultantes a la gerencia general:

Esta relacionado con el informe acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales logrados con el uso de esta herramienta administrativa.

4.11 Seguimiento del sistema:

Será necesario monitorear constantemente por parte del personal responsable, la ejecución de las cifras proyectadas a fin de evitar problemas innecesarios, descubrir variaciones en los resultados y tomar decisiones que superen las desviaciones detectadas como parte de la rutina de trabajo normal de Artipublic S.A de C.V.

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS:**

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

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1996). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, COLOMBIA, EDITORIAL MC GRAW HILL, 4ª EDICIÓN.

DEL RÍO GONZÁLEZ, CRISTÓBAL. (2000). EL PRESUPUESTO, MÉXICO. EDITORIAL ECAFSA. 9ª EDICIÓN.

KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEIHRICH (1991). ADMINISTRACIÓN, MÉXICO. EDITORIAL MCGRAW-HILL, 9ª EDICIÓN.

REYES PONCE, AGUSTÍN. (2000) ADMINISTRACIÓN MODERNA, MÉXICO, EDITORIAL LIMUSA, 10ª REIMPRESIÓN.

ROBINS, STEPHEN P. (2004) ADMINISTRACIÓN, MÉXICO, EDITORIAL PRENTICE HALL, 8ª EDICIÓN.

TESIS:

CASTELLANOS PEÑA, IRMA Y FLORES, ÁNGEL ERNESTO. (2004). DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO, EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

BERMUDEZ CLARA, CAROL Y OTROS (2001). DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES EN LA MEDIANA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA. EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

SITIOS WEB:

www.conamype.gob.sv

www.camarasal.com

www.monografias.com

ANEXOS

ANEXOS N°1

Formularios para el control presupuestario.

ARTIPUBLIC S.A. DE C.V.

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200____

| Nombre de los productos | Unidades Presupuestadas | Ventas Presupuestadas | Unidades Vendidas | Total Ventas Real | Variación |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| A | | \$ | | \$ | |
| B | | \$ | | \$ | |
| C | | \$ | | \$ | |
| D | | \$ | | \$ | |
| E | | \$ | | \$ | |
| F | | \$ | | \$ | |
| TOTAL | | \$ | | \$ | |

ARTIPUBLIC S.A. DE C.V.

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS

CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200____

| Descripción | Compras Presupuestadas | | | | | | | Compras Reales | | | | | | | Variación Compras Totales |
|--------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| | Unidades Requeridas Deseadas | Inventario + Final | Total de = Unidades Requeridas | Inventario - Inicial | Unidades = Por Comprar | Costo x Unitario | Costo =Compras Total | Unidades Requeridas Deseadas | Inventario + Final | Total de = Unidades Requeridas | Inventario - Inicial | Unidades = Por Comprar | Costo x Unitario | Costo = Compras Total | |
| A | | | | | | \$ | \$ | | | | | | \$ | \$ | \$ |
| B | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | | | | | | | | | | | | | | | |
| E | | | | | | | | | | | | | | | |
| F | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compras Totales | | | | | | | | | | | | | | | |

ARTIPUBLIC S.A. DE C.V.

CONTROL DE PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200____

| | Inventario Presupuestado | | | Inventario Real | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|---------------|-----------------------|
| Tipo de Producto | Unidades Físicas | x Costo Unitario | = Valor Total | Unidades Físicas | x Costo Unitario | = Valor Total | Variación Valor Total |
| A | | \$ | \$ | | \$ | \$ | \$ |
| B | | | | | | | |
| C | | | | | | | |
| D | | | | | | | |
| E | | | | | | | |
| F | | | | | | | |
| INVENTARIO TOTAL | | \$ | \$ | | \$ | \$ | \$ |

ARTIPUBLIC S.A. DE C.V.

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

DEL 1° DE _____ AL 31 DE _____ DE 200_____

| Descripción | | | |
|--|---------------|------|-----------|
| Gastos de Administración | Presupuestado | Real | Variación |
| - Sueldos - Aporte patronal ISSS - Aporte patronal AFP - Repuestos - Energía eléctrica - Agua - Teléfono - Papelería y útiles - Otros | | | |
| Total de Gastos Administrativos | | | |
| Gastos de Venta | | | |
| - Salario y comisiones de vendedores - Aporte patronal ISSS - Aporte patronal AFP - Publicidad - Transporte de mercadería - combustible - Depreciación - Papelería y útiles - Energía eléctrica - Agua - Teléfono - Otros | | | |
| Total de Gastos de Venta | | | |
| Gastos Financieros | | | |
| - Intereses por crédito bancario - Pérdidas por venta de activos fijos | | | |
| TOTAL DE GASTOS | \$ | \$ | \$ |

ARTIPUBLIC S.A. DE C.V.

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

AL 31 DE _____ DE 200 _____

| Descripción | Presupuestado | Real | Variación |
|----------------------------|---------------|------|-----------|
| Saldo Inicial | | | |
| Entradas de Efectivo | | | |
| Ventas al contado | | | |
| Cobro de deudas | | | |
| Otros | | | |
| Total Entradas de Efectivo | | | |
| Total Disponible | | | |
| Salidas de efectivo | | | |
| Compra de materiales | | | |
| Gastos de Administración | | | |
| Gastos de Venta | | | |
| Gastos Financieros | | | |
| Cuentas por pagar | | | |
| Documentos por pagar | | | |
| Impuesto sobre la renta | | | |
| Total Salidas de Caja | | | |
| Superávit o Déficit | | | |
| Saldo mínimo de caja | | | |
| Financiamiento Externo | | | |
| Amortización | | | |
| Pago de Intereses | | | |
| Efecto del Financiamiento | | | |
| Saldo Final de Caja | | | |

ARTIPUBLIC S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE _____ DE 200_____

| | Presupuestado | Real | Variación |
|----------------------------------|---------------|------|-----------|
| <u>ACTIVO</u> | \$ | \$ | |
| Activo Corriente | | | |
| Caja | | | |
| Banco | | | |
| Documentos por cobrar | | | |
| Cuentas por cobrar | | | |
| Inventario | | | |
| Gastos pagados por anticipado | | | |
| Activo no Corriente | | | |
| Edificio | | | |
| Depreciación acumulada | | | |
| Equipó de Reparto | | | |
| Depreciación Acumulada | | | |
| Equipo de Oficina | | | |
| Depreciación acumulada | | | |
| Gastos de Organización | | | |
| Total Activos | | | |
| <u>PASIVO</u> | \$ | \$ | |
| Pasivo Corriente | | | |
| Cuentas por pagar | | | |
| Documentos por pagar | | | |
| Proveedores | | | |
| Intereses por pagar | | | |
| Hipoteca por pagar | | | |
| Pasivo no Corriente | | | |
| Préstamo a Largo Plazo | | | |
| <u>PATRIMONIO</u> | \$ | \$ | |
| Capital social | | | |
| Reserva legal | | | |
| Superávit | | | |
| Utilidades retenidas | | | |
| Utilidad del ejercicio | | | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ | \$ | \$ |

ARTIPUBLIC S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO

AL 31 DE _____ DE 200_____

| | Presupuestado | Real | Variación |
|--|---------------|------|-----------|
| Ventas | | | |
| (-)Costo de ventas | | | |
| Margen Bruto de Utilidad | | | |
| (-)Gastos de Operación | | | |
| Gastos de Administración | | | |
| Gastos de Venta | | | |
| Gastos Financieros | | | |
| Utilidad de Operación | | | |
| (-)Reserva Legal | | | |
| Utilidad de Operación antes de Impuesto | | | |
| (-)Impuesto sobre la renta | | | |
| Utilidad Neta | \$ | \$ | \$ |

ANEXOS N°2

Tabulación, análisis e interpretación de datos.

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS RECOPIADOS EN ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS "ARTIPUBLIC" S.A DE C.V. Y "ARQUITECTURAS TRANZO" S.A DE C.V. DEDICADAS A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Datos Generales.

Pregunta No. 1: Género.

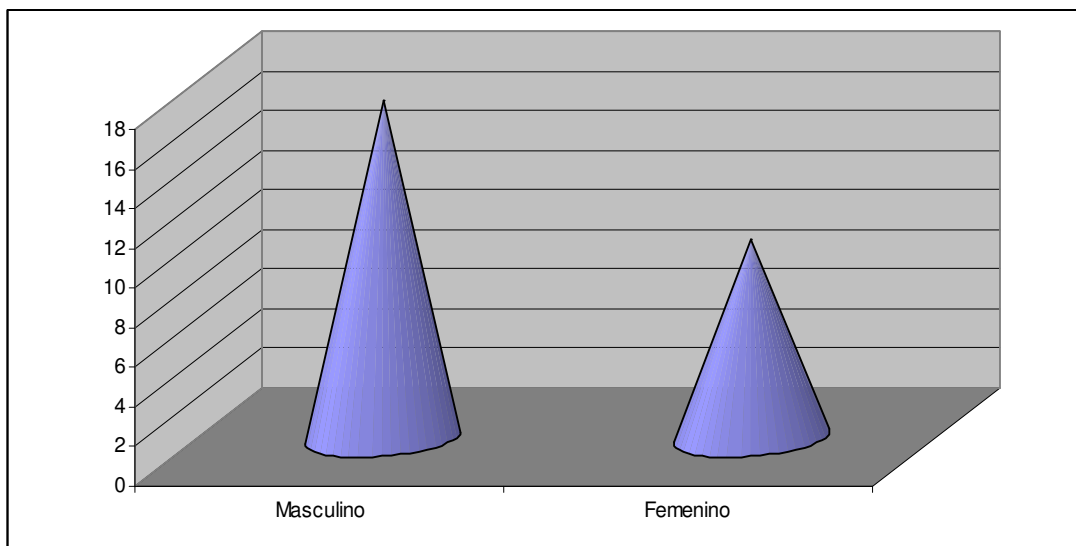
Objetivo: Identificar el sexo de los empleados en las distintas áreas operativas y administrativas.

CUADRO 1

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Masculino | 17 | 63% |
| 2 | Femenino | 10 | 37% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Del total de encuestados el 63%, corresponden al género masculino, ya que las actividades realizadas requieren esfuerzo físico para manejar maquinaria; además el 37% restante son del sexo femenino y están involucradas especialmente en áreas administrativas y ventas



Pregunta No. 2: Edad.

Objetivo: Conocer la edad del personal que labora en los distintos puestos.

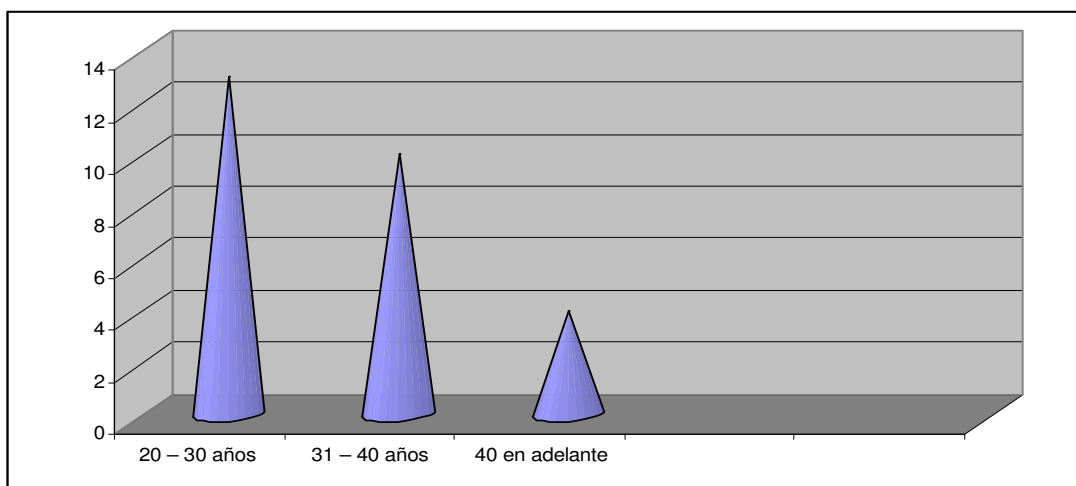
Cuadro 2

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|----------------|------------|------------|
| 1 | 20 - 30 años | 13 | 48% |
| 2 | 31 - 40 años | 10 | 37% |
| 3 | 40 en adelante | 4 | 15% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Los encuestados se encuentran en las edades comprendidas según el siguiente detalle: El 48% esta entre los 20 a 30 años; un 37% oscila de 31 a 40 y el restante está en el rango de más 40 años de edad.

Cumpliendo con la legislación laboral existente en el país, se concluye que la empresa dedicada a la industria serigráfica emplea a personas mayores a 18 años de edad con la finalidad de contribuir a generar empleo.



Pregunta No. 3: Empresa en que labora.

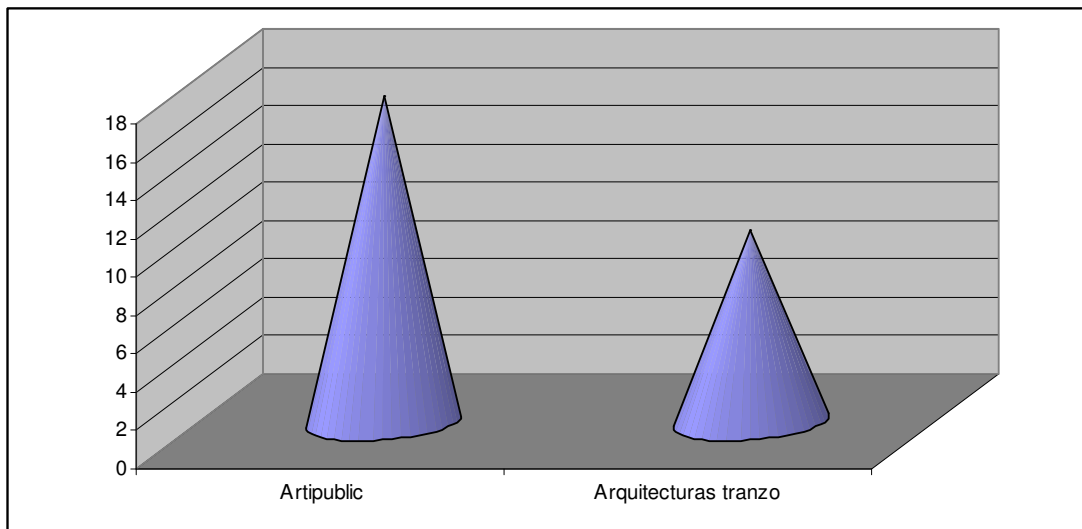
Objetivo: Determinar el número de empleados encuestados en las entidades objeto de estudio.

CUADRO 3

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|----------------------|------------|------------|
| 1 | Artipublic | 17 | 63% |
| 2 | Arquitecturas tranzo | 10 | 37% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De los encuestados el 63%, corresponden a la empresa Artipublic S.A de C.V. y el 37% restante son de Arquitecturas Tranzo S.A de C.V. todos repartidos tanto en el área operativa como en la administrativa y de servicio.



Pregunta No. 4: ¿Cuál es el cargo desempeñado en la empresa?

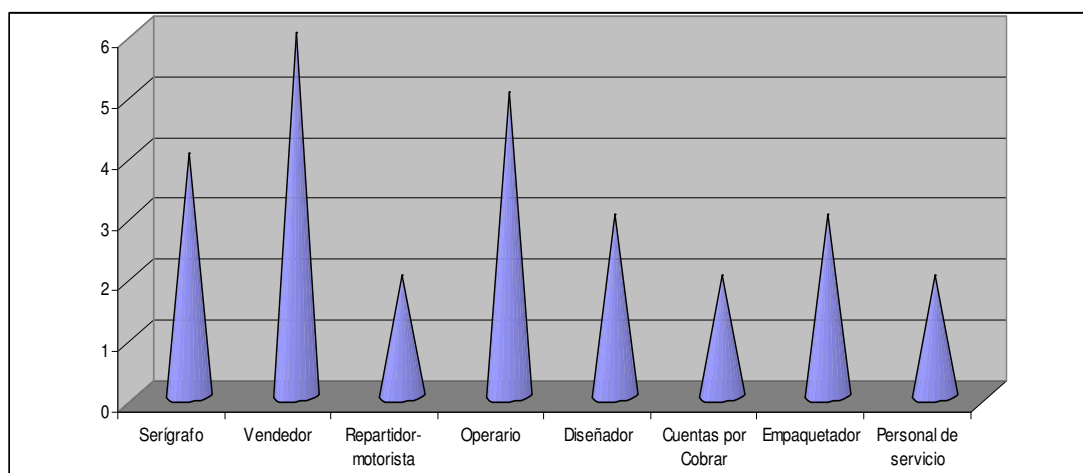
Objetivo: Conocer los distintos puestos realizados.

CUADRO 4

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|----------------------|------------|------------|
| 1 | Serígrafo | 4 | 15% |
| 2 | Vendedor | 6 | 22% |
| 3 | Repartidor-motorista | 2 | 7% |
| 4 | Operario | 5 | 19% |
| 5 | Diseñador | 3 | 11% |
| 6 | Cuentas por Cobrar | 2 | 7% |
| 7 | Empaquetador | 3 | 11% |
| 8 | Personal de servicio | 2 | 7% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Los puestos dentro de las organizaciones sujeto de estudio se dividen principalmente en: vendedores, operarios y serígrafos, además de diseñadores y empaquetadores, dato que incidirá en los presupuestos operativos a elaborar.



Pregunta No. 5: ¿Tiempo de laborar en la entidad?

Objetivo: Determinar el tiempo que poseen los empleados de trabajar en las empresas sujeto de estudio.

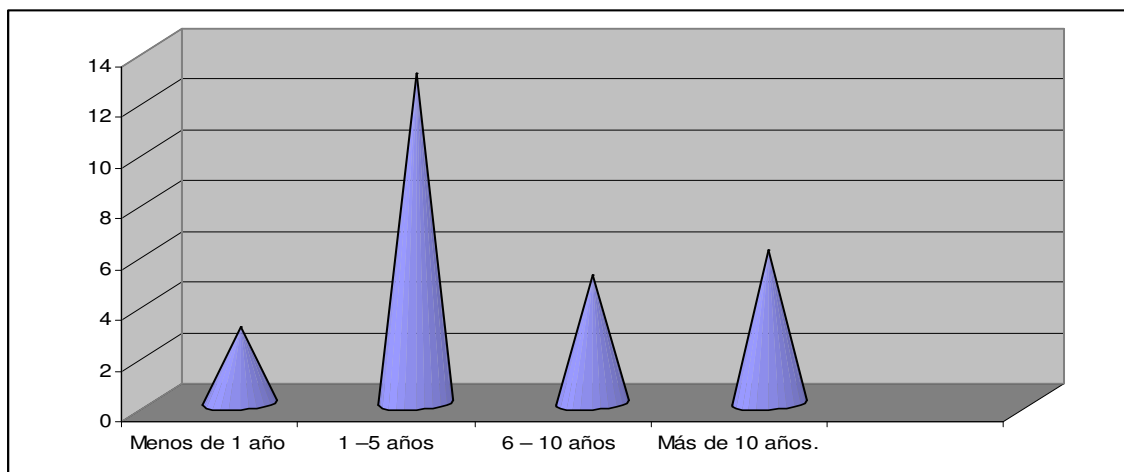
CUADRO 5

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-----------------|------------|------------|
| 1 | Menos de 1 año | 3 | 11% |
| 2 | 1 -5 años | 13 | 48% |
| 3 | 6 - 10 años | 5 | 19% |
| 4 | Más de 10 años. | 6 | 22% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Mayormente la antigüedad laboral de los encuestados es de la siguiente manera: el 48% de 1 a 5 años, un 22% más de 10 y el 19% oscila entre los 6 y 10 años.

Información obtenida en el cuadro anterior demuestra que la entidad cuenta con un clima de estabilidad laboral adecuado.



CUESTIONARIO.

Pregunta N° 1

¿Posee la empresa registros contables formales?

Objetivo:

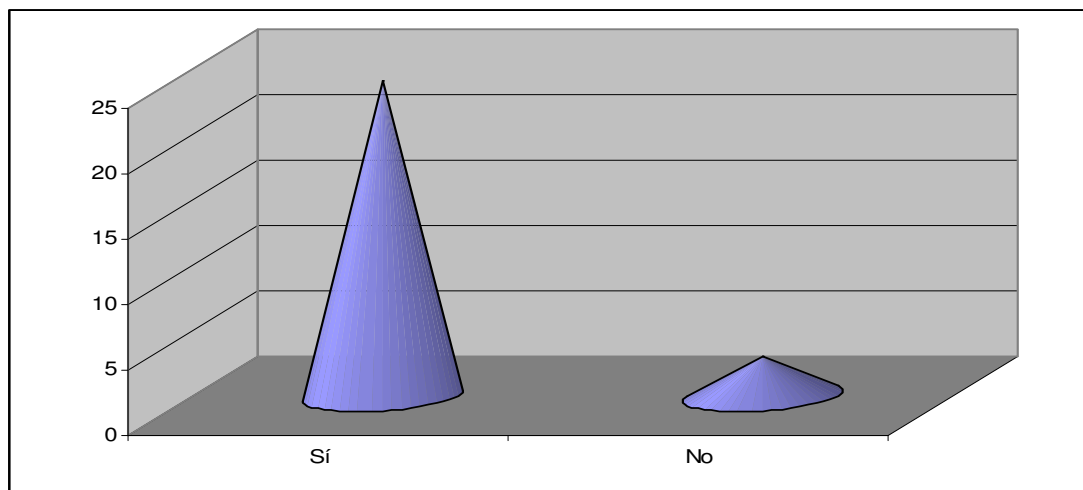
Establecer si la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica dispone de un sistema de contabilidad debidamente legalizado.

Cuadro 6

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 24 | 89% |
| 2 | No | 3 | 11% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

El personal consultado de las entidades en estudio respondió que poseen contabilidad formal, por lo que genera las condiciones para el diseño e implementación de las expresiones numéricas.



Pregunta N° 2

¿Elaboran presupuestos en la empresa?

Objetivo:

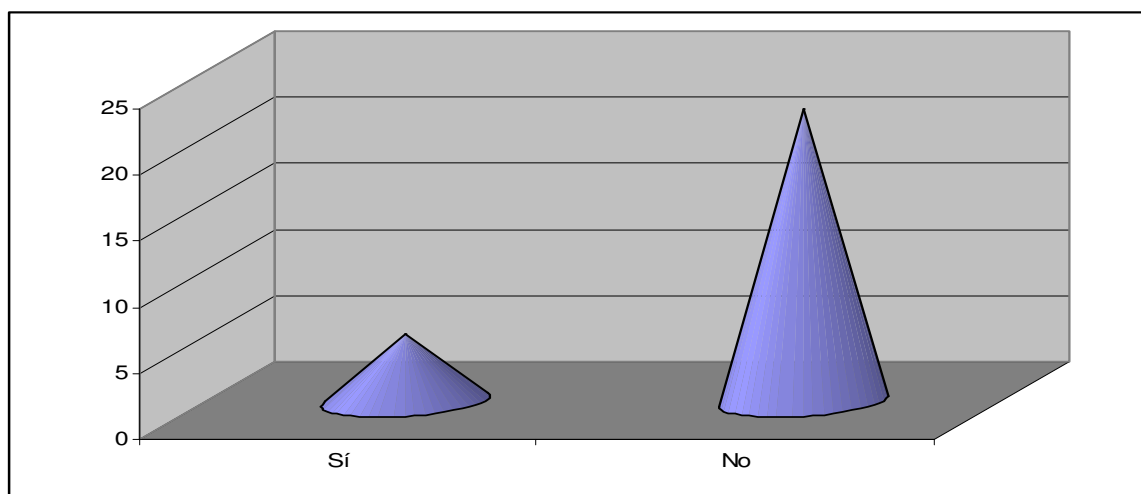
Verificar si las empresas Investigadas formulan planes cuantitativos.

CUADRO 7

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 5 | 19% |
| 2 | No | 22 | 81% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Los trabajadores de los establecimientos indagados, el 81% expresó que no diseñan proyecciones, mientras que el 19% opinó lo contrario, por lo tanto esta herramienta administrativa utilizada no es del conocimiento de la totalidad del recurso humano ocasionando que laboren ignorando los resultados a obtener.



Si la respuesta fue negativa pase a la pregunta N° 8

Pregunta N° 3

¿Considera que la elaboración de presupuestos le ayuda a cumplir con los objetivos formulados?

Objetivo:

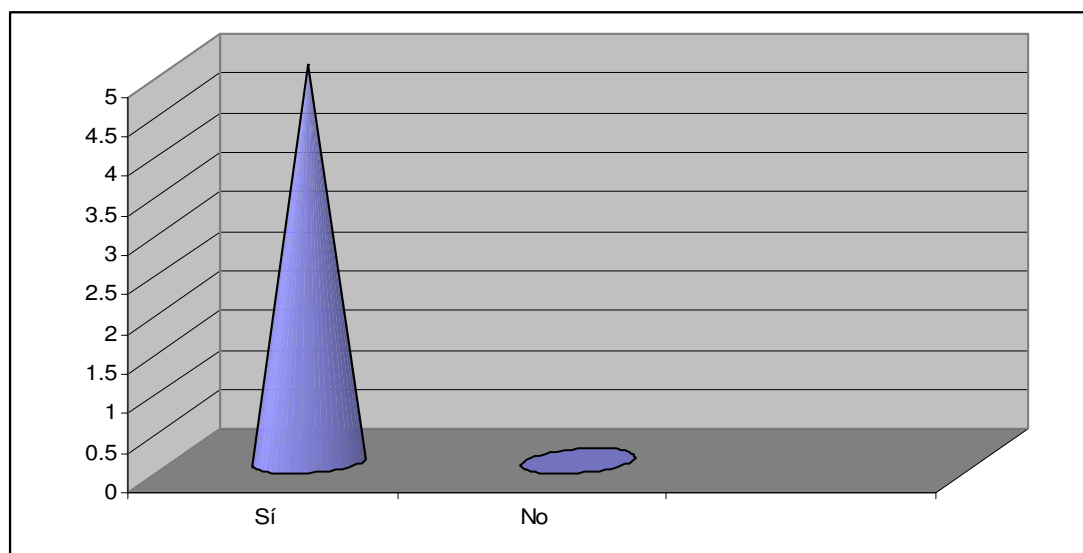
Determinar si las diferentes expresiones numéricas contribuyen a lograr los resultados organizacionales.

CUADRO 8

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 5 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| Total | | 5 | 100% |

Comentario:

De los cinco que respondieron que aplican estimaciones cifradas, el 100% afirmó que las proyecciones cuantitativas realizadas contribuyen a alcanzar las metas propuestas, ya que permiten anticiparse a actividades futuras.



Pregunta N° 4

¿Para cuánto tiempo elabora los presupuestos?

Objetivo:

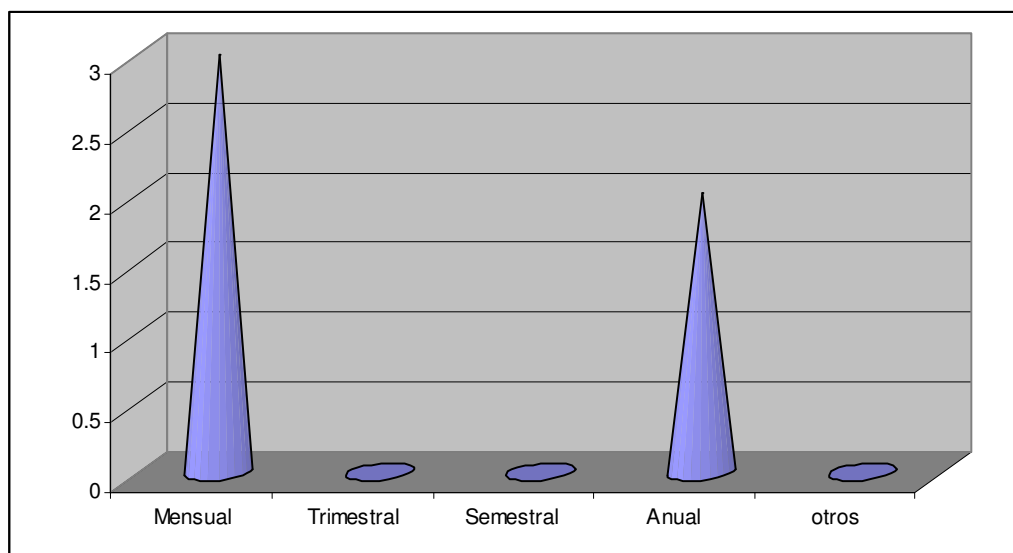
Indagar el lapso para el cual diseñan los planes numéricos.

CUADRO 9

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Mensual | 3 | 60% |
| 2 | Trimestral | 0 | 0% |
| 3 | Semestral | 0 | 0% |
| 4 | Anual | 2 | 40% |
| 5 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 5 | 100% |

Comentario:

Del total de consultados que respondieron que realizan expresiones cuantitativas en las instituciones en que trabajan, un 60% los elabora mensualmente y el 40% los efectúa en forma anual, estos datos servirán de base para formular las proyecciones a proponer.



Pregunta N° 5

De los presupuestos que se mencionan a continuación ¿cuáles utilizan?

Objetivo:

Determinar los diferentes planes cuantitativos ocupados en el desarrollo de las actividades.

CUADRO 10

| N° | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|----|--------------------------------|------------|------------|
| 1 | De ventas | 5 | 100% |
| 2 | De producción | 3 | 60% |
| 3 | De consumo de materia prima | 0 | 0% |
| 4 | De compras | 3 | 60% |
| 5 | De mano de obra | 0 | 0% |
| 6 | De costo de producción | 0 | 0% |
| 7 | De costo de venta | 0 | 0% |
| 8 | De gastos de administración | 3 | 60% |
| 9 | De gastos de venta | 3 | 60% |
| 10 | De gastos financieros | 0 | 0% |
| 11 | De efectivo | 0 | 0% |
| 12 | De inversiones | 0 | 0% |
| 13 | Estado de resultado proyectado | 3 | 60% |
| 14 | Balance general proyectado | 3 | 60% |
| 15 | Flujo de efectivo | 0 | 0% |

Comentario:

En consideración a los consultados que dijeron que si realizan estimaciones financieras, se estableció que el presupuesto de ventas es el mas utilizado, además un 60% el de producción, compras, gastos de administración y de ventas, balance general y estado de resultados proforma; todo esto refleja la necesidad de expresiones numéricas debidamente elaboradas para integrar un sistema que contribuya a mejorar la proyección y verificación de los recursos monetarios invertidos.

Pregunta N° 6

¿Considera que los presupuestos apoyan la toma de decisiones?

Objetivo:

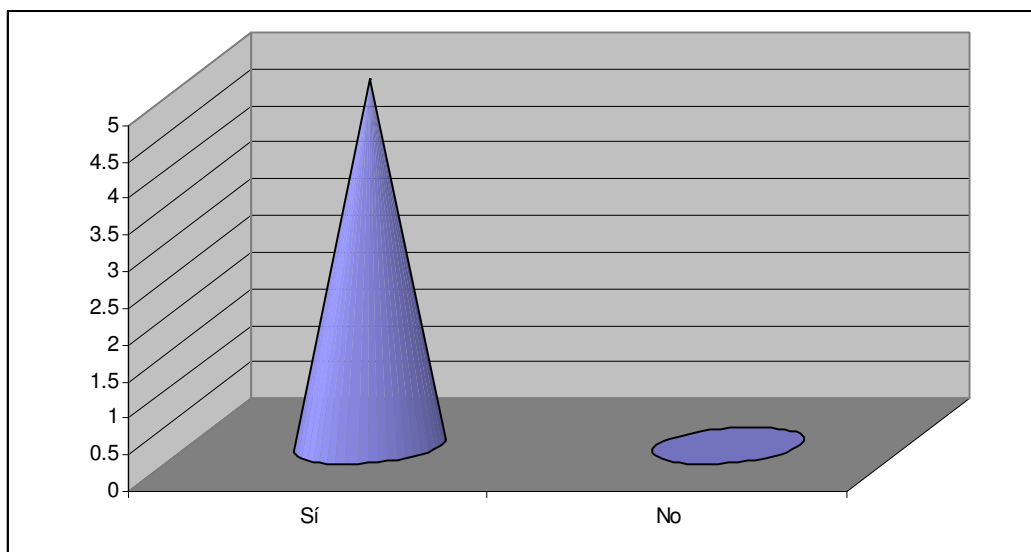
Determinar el grado de incidencia de las expresiones cuantitativas en la elección de alternativas de trabajo.

CUADRO 11

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 5 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| Total | | 5 | 100% |

Comentario:

De los encuestados que expresaron afirmativamente que utilizan estimaciones, el total considera que los planes cifrados contribuyen a la elección de cursos de acción en el desarrollo de las actividades laborales.



Pregunta N° 7

¿Detalle los controles presupuestarios que aplican en la entidad?

Objetivo:

Identificar los tipos de herramientas de verificación con las que cuentan las empresas.

CUADRO 12

| No. | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------------|------------|------------|
| 1 | Ninguno | 5 | 100% |
| Total | | 5 | 100% |

Comentario:

Los consultados que sostuvieron que si implementan proyecciones numéricas manifestaron que no poseen controles presupuestarios en los establecimientos sujeto de estudio, lo cual demuestra que las expresiones cifradas que implementan actualmente son informales, por lo tanto no son utilizadas como mecanismo de comparación entre los resultados reales y estimados para detectar variaciones y emitir las medidas correctivas necesarias.

Pregunta N° 8.

¿A partir de qué información determina las proyecciones de las ventas?

Objetivo:

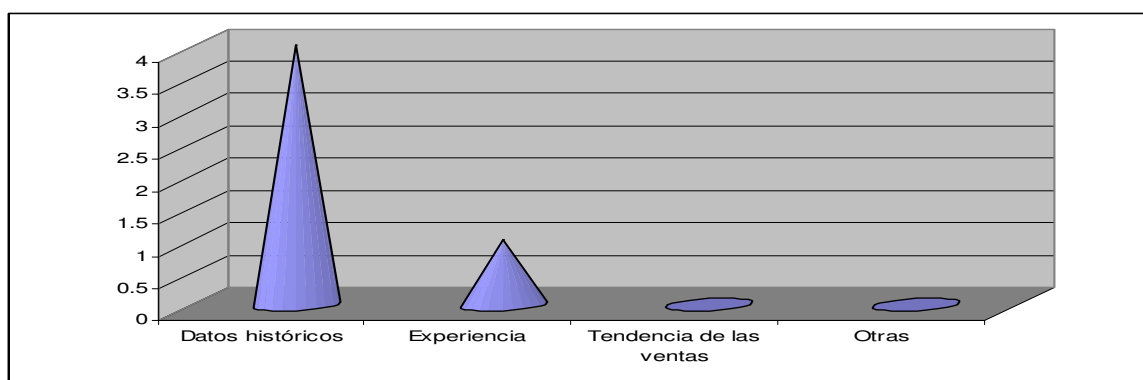
Analizar los factores que intervienen en la determinación de las cantidades y valores a comercializar.

CUADRO 13

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------------------------|------------|------------|
| 1 | Datos históricos | 4 | 80% |
| 2 | Experiencia | 1 | 20% |
| 3 | Tendencia de las ventas | 0 | 0% |
| 4 | Otras | 0 | 0% |
| Total | | 5 | 100% |

Comentario:

Tomando en cuenta los 5 empleados que respondieron que elaboran proyecciones en las entidades, el 81% expresan que proyectan las ventas de acuerdo a datos históricos, mientras que el 19% por experiencias anteriores; los datos obtenidos demuestra la importancia de la aplicación de nuevos métodos para estimar ingresos que incluyan además, variables económicas y administrativas como las utilizados por el método de combinación de factores.



NOTA: De las preguntas comprendidas de las 9 a la 12, fueron contestadas por 22 empleados que expresaron que no utilizan presupuestos.

Favor pasar a la pregunta N°13.

Pregunta N° 9

¿Cuáles son las limitantes más comunes encontradas para el diseño de los presupuestos en las actividades de la empresa donde usted labora?

Objetivo:

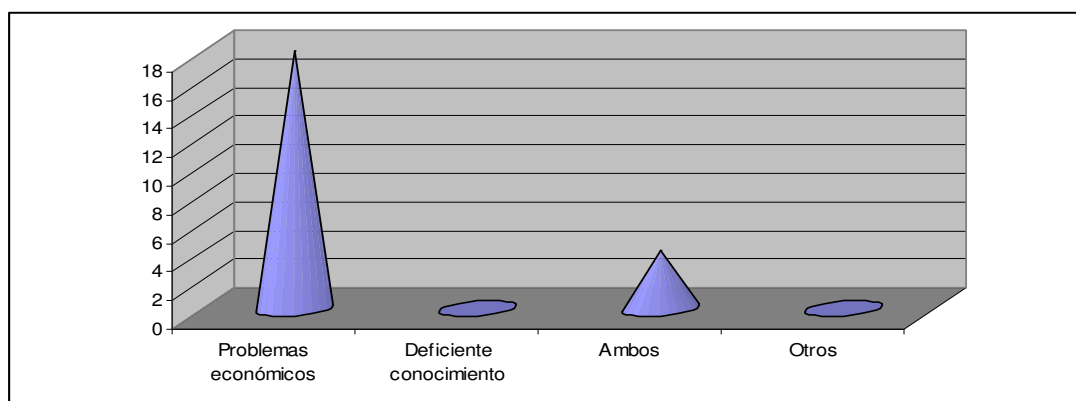
Establecer los motivos que limitan la elaboración de planes cuantitativos.

CUADRO 14

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------------------------|------------|------------|
| 1 | Problemas económicos | 18 | 82% |
| 2 | Deficiente conocimiento | 0 | 0% |
| 3 | Ambos | 4 | 18% |
| 4 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 22 | 100% |

Comentario:

El porcentaje utilizado se tomó de acuerdo a 22 encuestados que manifestaron que no elaboran estimaciones numéricas en la pequeña empresa dedicada a la serigrafía y de acuerdo a estos datos, el 82% afirmó que la falta de recursos económicos es la mayor limitante y el 18% restante agregó que se ven afectados en forma adicional por la falta de conocimientos sobre la materia, lo cual expresa que las instituciones necesitan de este instrumento de trabajo y que por las causas mencionadas no disponen de esta herramienta administrativa.



Pregunta N° 10

¿Considera importante contar con un sistema presupuestario que ayude a la planificación y control de los recursos financieros?

Objetivo:

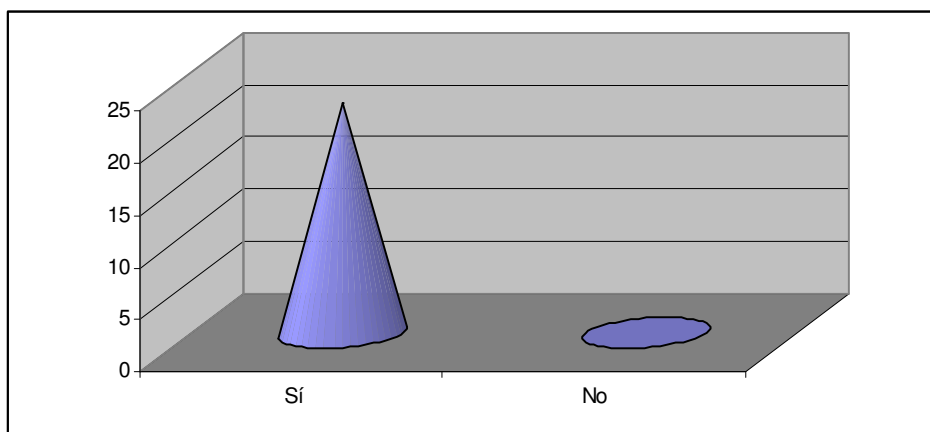
Determinar la relevancia que da el recurso humano a la proyección y verificación de las inversiones operativas y capitalizables.

CUADRO 15

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 22 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| Total | | 22 | 100% |

Comentario:

De las 22 que dijeron que no elaboran presupuestos el 100% manifestó que son importantes los planes cuantitativos, lo que refleja que están dispuestos a utilizar esta herramienta administrativa de planificación y control en los establecimientos donde trabajan.



Pregunta N° 11

¿Qué ventajas recibiría la entidad al implementar un sistema presupuestario?

Objetivo:

Identificar los beneficios a obtener en caso de aplicar las estimaciones.

CUADRO 16

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----|--|------------|------------|
| 1 | Conocimiento de las Necesidades de recursos financieros. | 11 | 50% |
| 2 | Coordinación sistemática entre las áreas que Integran la organización | 6 | 27% |
| 3 | comparación de lo real con lo estimado para la realización de ajuste por las variaciones | 21 | 95% |
| 4 | Contribuye al logro de los objetivos propuestos. | 11 | 50% |
| 5 | Otros | 0 | 0% |

Comentario:

De acuerdo a los que afirmaron carecer de planes cuantitativos, un 95% considera que el beneficio a obtener al crear un sistema presupuestario es comparar lo real con lo estimado, un 50% manifiesta que proporcionará el conocimiento de los costos requeridos para la actividad a realizar y contribuir a los objetivos establecidos; el 27% respondió que servirá para lograr la coordinación entre las áreas de una entidad; lo expresado demuestra que todos consideran que existen ventajas al efectuar proyecciones, lo cual evidencia un ambiente favorable para la respectiva implementación.

Pregunta N° 12.

¿Implementaría un sistema presupuestario en su empresa?

Objetivo:

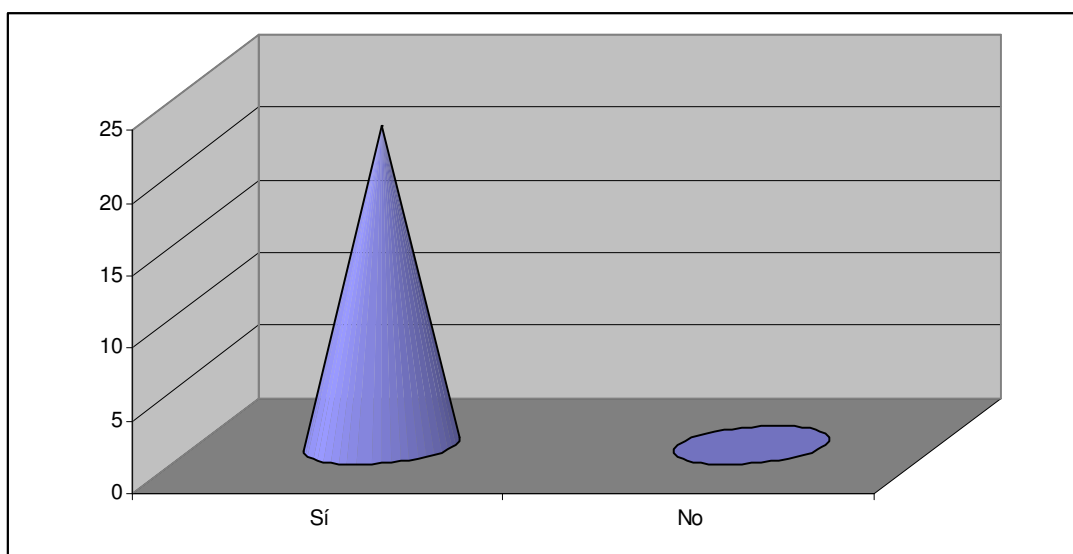
Indagar el nivel de aceptación de utilizar proyecciones en la organización.

CUADRO 17

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 22 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| Total | | 22 | 100% |

Comentario:

El 100% de los que no aplican expresiones numéricas manifiestan interés en elaborar las proyecciones, lo que justifica la aceptabilidad para el diseño de una herramienta de planificación y control de las inversiones en los negocios objeto de estudio.



Favor pasar a la pregunta N°13.

Pregunta N° 13.
 ¿Cómo determina el precio de venta de los artículos estampados?

Objetivo:

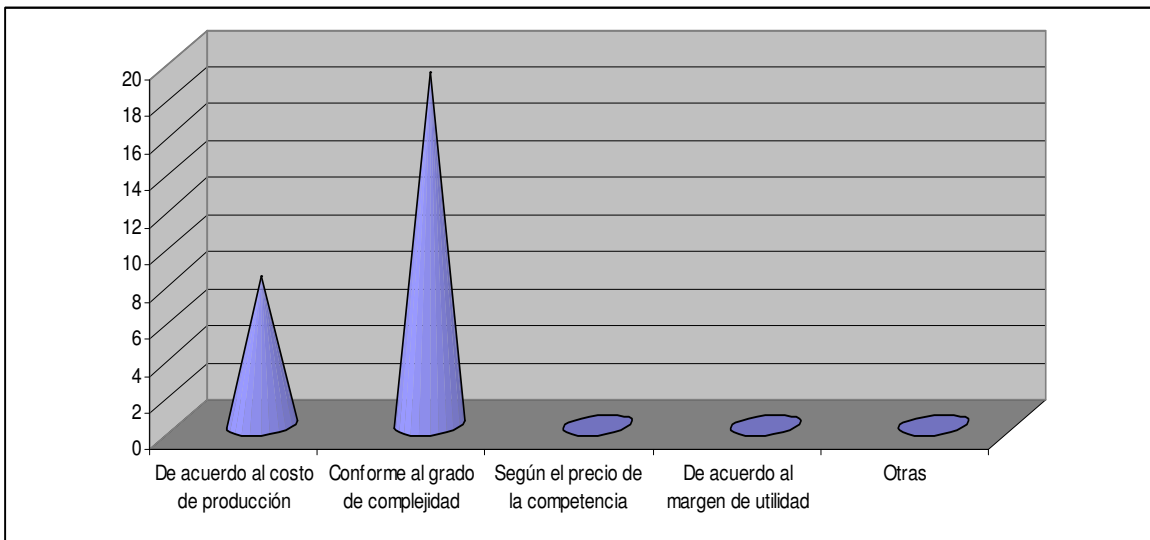
Conocer que variables son tomadas en cuenta para determinar el precio de los artículos estampados.

CUADRO 18

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-----------------------------------|------------|------------|
| 1 | De acuerdo al costo de producción | 8 | 30% |
| 2 | Conforme al grado de complejidad | 19 | 70% |
| 3 | Según el precio de la competencia | 0 | 0% |
| 4 | De acuerdo al margen de utilidad | 0 | 0% |
| 5 | Otras | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Del total de encuestados un 70% expresó que determinan el precio de los productos de acuerdo al grado de complejidad de producirlo, un 30% respondió que lo establecen de acuerdo al costo de producción, estos criterios deberán valorarse para realizar los presupuestos de compra y ventas.



Pregunta N° 14.

¿Bajo que condiciones de cobro realiza las ventas de los productos que elabora y comercializa?

Objetivo:

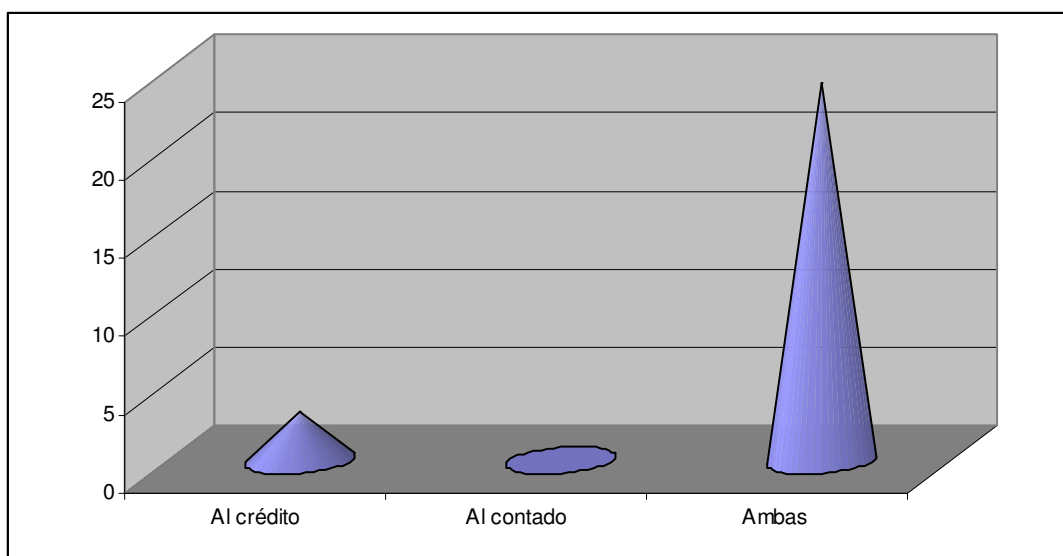
Determinar los términos crediticios dados a los clientes.

CUADRO 19

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Al crédito | 3 | 11% |
| 2 | Al contado | 0 | 0% |
| 3 | Ambas | 24 | 89% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

La mayoría de los consultados (89%) informó que llevan a cabo las ventas tanto al contado como al crédito, mientras que el 11% lo hacen solamente al crédito. Lo anterior servirá de base para el establecimiento de las políticas que se deben evaluar en el diseño del presupuesto de ventas, para una mayor distribución del producto, además contribuir a fomentar el trabajo en forma conjunta mediante la unificación de criterios en la comercialización de productos estampados.



(Si es "contado" y "ambas" pasar a la pregunta N°18)

Pregunta N° 15.

¿Cuál es el plazo que conceden a los clientes?

Objetivo:

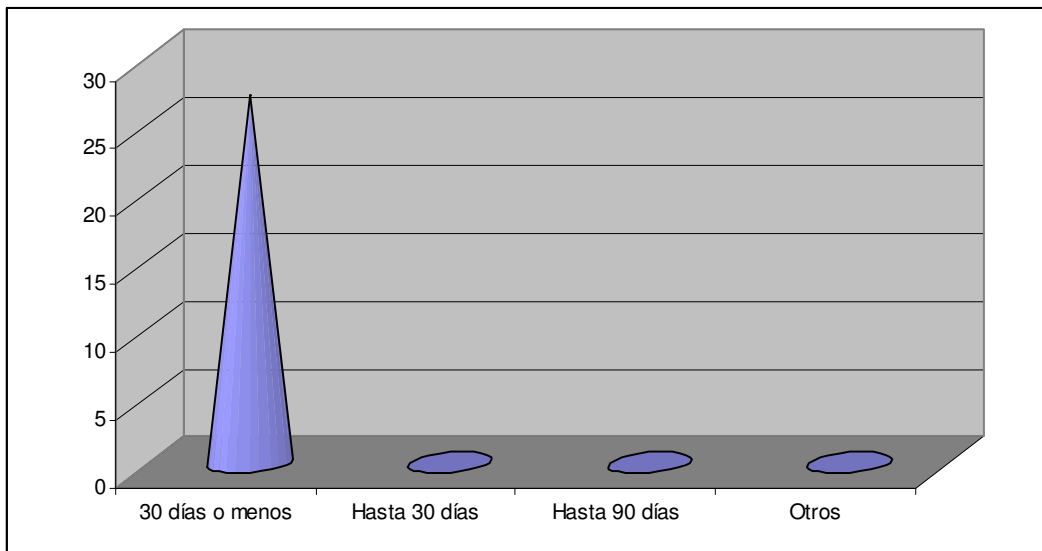
Indagar el periodo de recuperación de las cuenta por cobrar.

CUADRO 20

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-----------------|------------|------------|
| 1 | 30 días o menos | 27 | 100% |
| 2 | Hasta 30 días | 0 | 0% |
| 3 | Hasta 90 días | 0 | 0% |
| 4 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

El 100% de los encuestados respondieron que recuperan las cuentas en menos de 30 días, por lo cual la propuesta tendrá nuevos plazos crediticios para mejorar la proyección de cobros y flujos de efectivo e incrementar las ventas respectivas.



Pregunta N° 16.

Para las ventas realizadas al crédito, ¿cuáles políticas utiliza?

Objetivo:

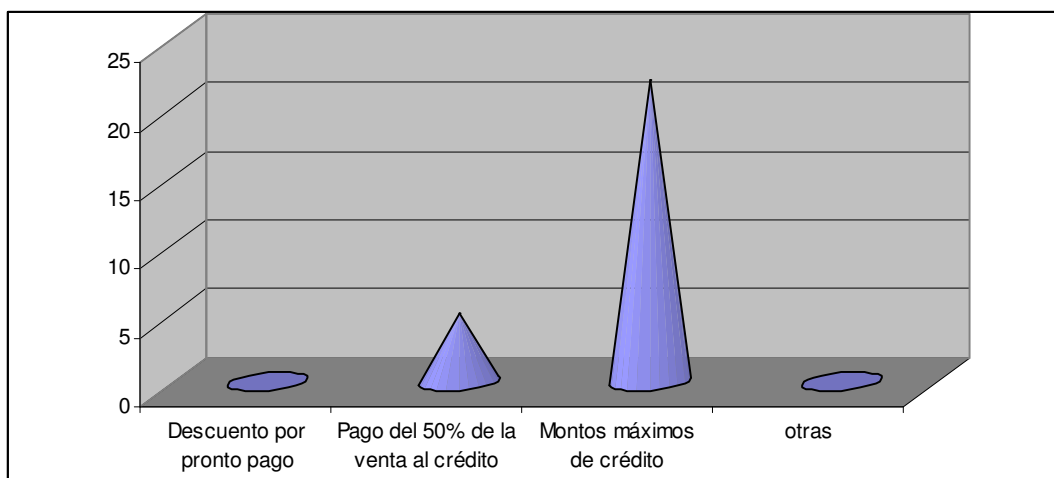
Conocer los lineamientos ocupados para el otorgamiento de financiamiento a los clientes.

CUADRO 21

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------------------------------------|------------|------------|
| 1 | Descuento por pronto pago | 0 | 0% |
| 2 | Pago del 50% de la venta al crédito | 5 | 19% |
| 3 | Montos máximos de crédito | 22 | 81% |
| 4 | otras | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo al personal interrogado los lineamientos utilizados para financiar a los clientes son: montos máximos de créditos con 81%, anticipo del 50% de la venta al crédito con un 19%; todo lo anterior debe de tomarse en cuenta al elaborar las estimaciones numéricas para los cobros a clientes



Pregunta N° 17.
¿Cuál es el periodo promedio de cobro?

Objetivo:

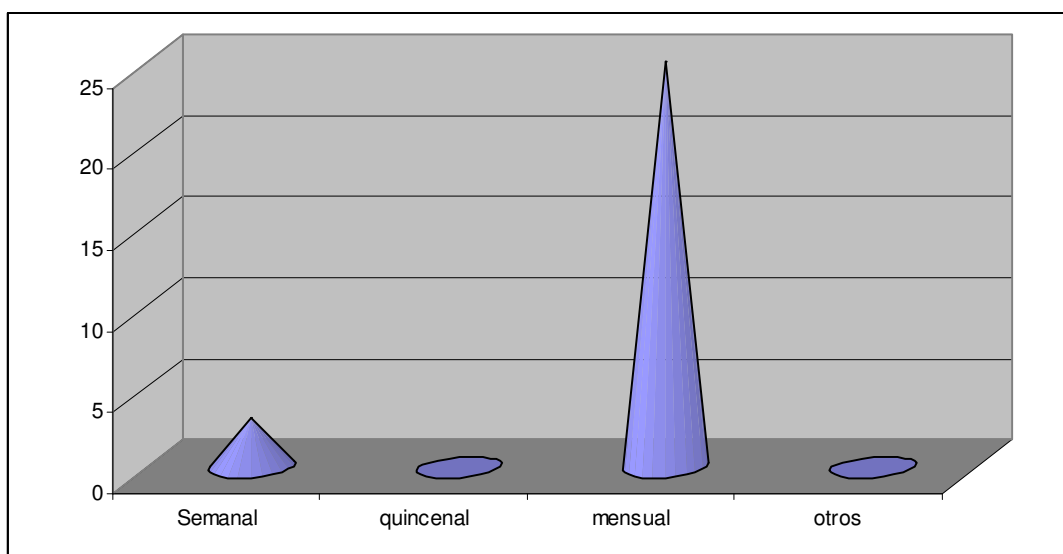
Indagar los plazos medios de recuperación de los créditos concedidos.

CUADRO 22

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Semanal | 3 | 11% |
| 2 | quincenal | 0 | 0% |
| 3 | mensual | 24 | 89% |
| 4 | otros | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Según lo expresado por los encuestados, la mayoría coincide que los créditos se recuperan mensualmente (89%), mientras que un 11% expresó que se cobra semanalmente, lo anteriormente descrito se tomará en cuenta para establecer las políticas de cobro que permitirán recuperar el dinero para elaborar las estimaciones de efectivo requeridas contribuyendo a que el recurso humano labore con el pleno conocimiento de los resultados a obtener.



Favor pasar a la pregunta N°19

Pregunta N° 18.

Si realiza ventas al contado, ¿cuáles políticas utiliza?

Objetivo:

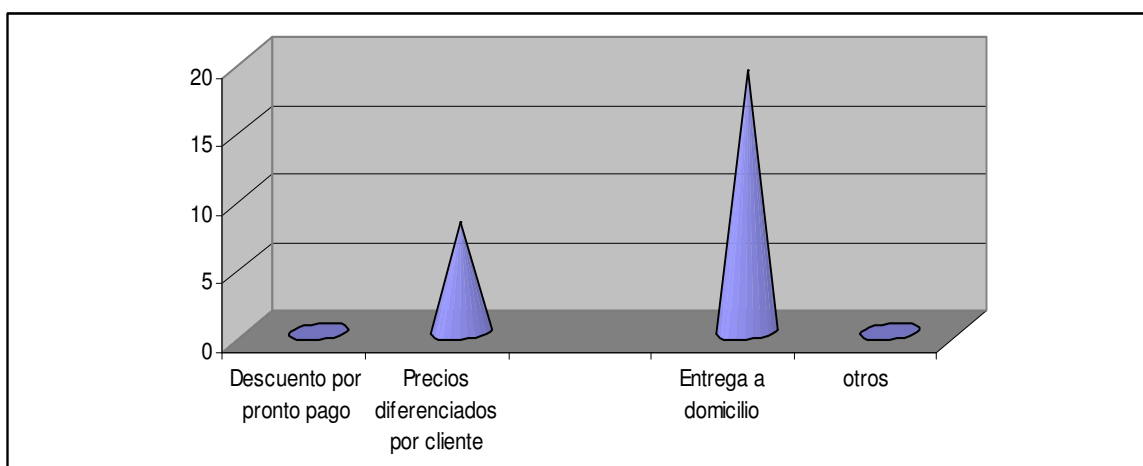
Conocer los lineamientos generales implementados en las ventas de contado.

CUADRO 23

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-----------------------------------|------------|------------|
| 1 | Descuento por pronto pago | 0 | 0% |
| 2 | Precios diferenciados por cliente | 7 | 29% |
| 3 | Entrega a domicilio sin recargo | 17 | 71% |
| 4 | otros | 0 | 0% |
| Total | | 24 | 100% |

Comentario:

De los encuestados que manifiestan vender en ambas alternativas el 71% mencionaron que la política mas utilizada en las ventas de contado es la entrega del producto a domicilio sin recargo y el resto considera precios diferenciados por clientes como la segunda opción; lo que demuestra la necesidad de elaborar nuevas políticas en este rubro para aumentar los ingresos de la empresa y cumplir con las obligaciones al vencimiento.



Pregunta N° 19.

¿Cuál es el canal de distribución que utilizan para hacer llegar los pedidos a los clientes?

Objetivo:

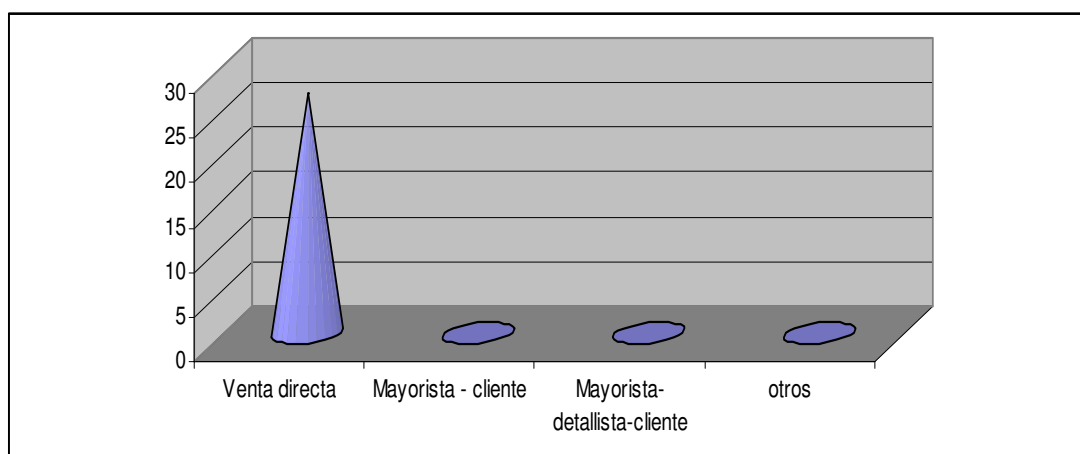
Identificar los medios de distribución y comercialización de los productos.

CUADRO 24

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------------------------|------------|------------|
| 1 | Venta directa | 27 | 100% |
| 2 | Mayorista - cliente | 0 | 0% |
| 3 | Mayorista-detallista-cliente | 0 | 0% |
| 4 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Al realizar el estudio referido, todos los indagados indicaron que la venta es efectuada en contacto directo con los clientes; por lo tanto los precios ofrecidos son más bajos, aunque incurren en gastos adicionales para efectuar la venta lo cual incide en el presupuesto de gastos de comercialización.



Pregunta N° 20.

¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?

Objetivo:

Determinar las erogaciones en las que se incurre al realizar la distribución de artículos.

CUADRO 25

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----|------------------------------|------------|------------|
| 1 | Sueldo del vendedor | 22 | 81% |
| 2 | Comisiones | 22 | 81% |
| 3 | Viáticos | 19 | 70% |
| 4 | Prestaciones sociales | 22 | 81% |
| 5 | Papelería y útiles | 16 | 59% |
| 6 | Combustible | 19 | 70% |
| 7 | Depreciación | 5 | 19% |
| 8 | Servicios básicos | 19 | 70% |
| 9 | Vigilancia | 5 | 19% |
| 10 | propaganda | 3 | 11% |
| 11 | Otros (gastos de producción) | 0 | 0% |

Comentario:

En referencia a los desembolsos incurridos para efectuar las ventas, los interrogados consideran que los más frecuentes son: sueldos, comisiones, viáticos, prestaciones sociales, servicios básicos y combustibles; lo que significa que deberán incluirse en el presupuesto de gastos de ventas respectivo y en el cálculo de la utilidad.

Pregunta N° 21.

¿En que momento realiza las compras de materiales e insumos?

Objetivo:

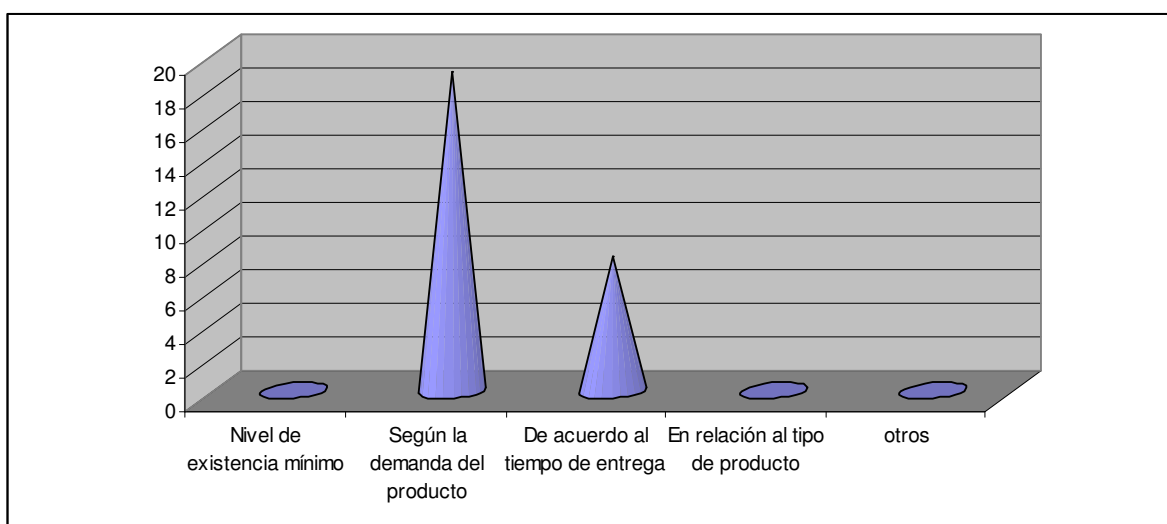
Conocer cuales son los criterios para realizar los pedidos de materia prima.

CUADRO 26

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|---------------------------------|------------|------------|
| 1 | Nivel de existencia mínimo | 0 | 0% |
| 2 | Según la demanda del producto | 19 | 70% |
| 3 | De acuerdo al tiempo de entrega | 8 | 30% |
| 4 | En relación al tipo de producto | 0 | 0% |
| 5 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

El 70% de los empleados encuestados afirman que el abastecimiento es efectuado con mayor frecuencia de acuerdo a la demanda del producto, y para el restante 30% el tiempo de entrega; evidenciando que poseen criterios limitados para la adquisición de insumos, por lo que deben considerarse otras alternativas.



Pregunta N° 22.

¿Cuál es la procedencia del proveedor donde la empresa generalmente efectúa sus pedidos?

Objetivo:

Investigar el origen de los abastecedores de materia prima.

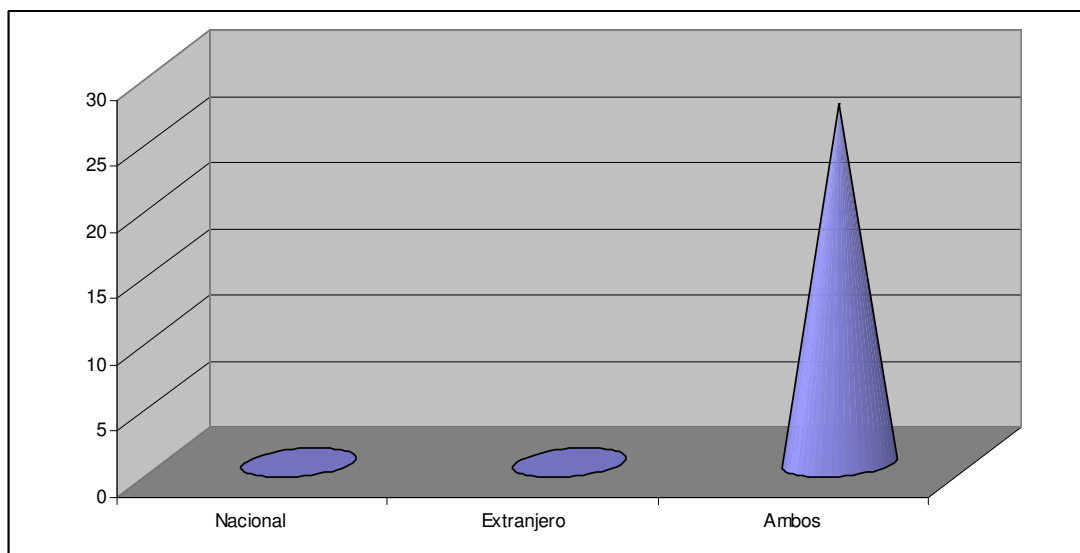
CUADRO 27

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Nacional | 0 | 0% |
| 2 | Extranjero | 0 | 0% |
| 3 | Ambos | 27 | 100% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Con relación a la procedencia de los materiales utilizados en el proceso productivo, los preguntados coincidieron en que compran los productos a proveedores extranjeros y nacionales;

Por lo tanto, las entidades podrán ofrecer precios más competitivos de acuerdo a los costos de adquisición.



Pregunta N° 23.

¿Bajo qué condiciones de pago realiza la adquisición de materiales e insumos?

Objetivo:

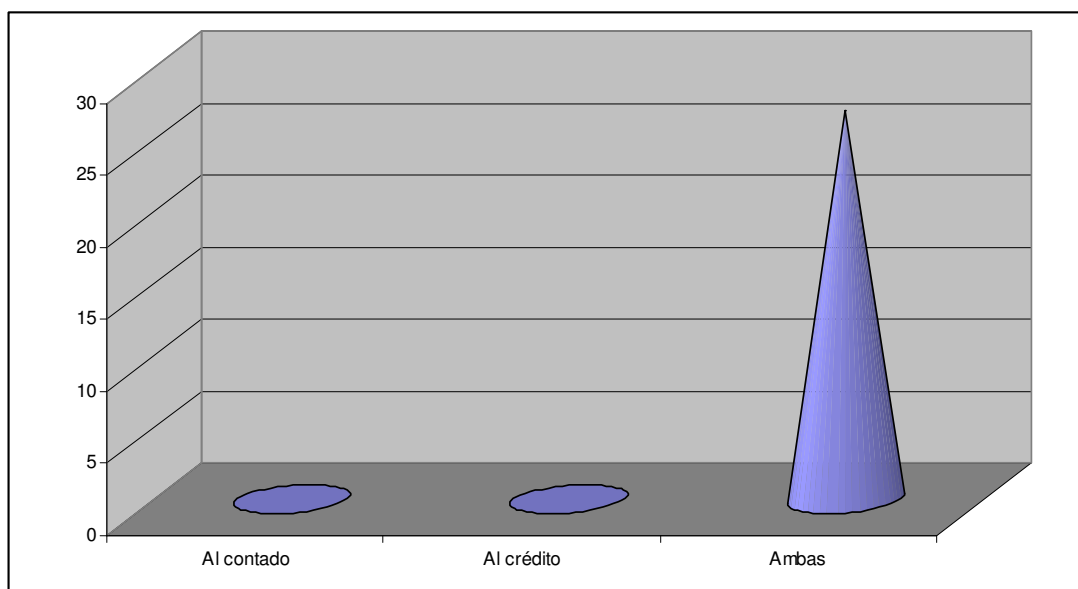
Determinar los términos de cancelación con respecto a las compras llevadas a cabo.

CUADRO 28

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Al contado | 0 | 0% |
| 2 | Al crédito | 0 | 0% |
| 3 | Ambas | 27 | 100% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Con referencia a los pedidos de insumos, el 100% contestó que las alternativas de pago son al contado y al crédito, dato a utilizar en la programación de pagos al proveedor y en la determinación del presupuesto de efectivo.



Si la respuesta es al crédito, seguir a la pregunta N° 25.

Pregunta N° 24.

Si compra al contado, ¿Cuál de los beneficios siguientes recibe?

Objetivo:

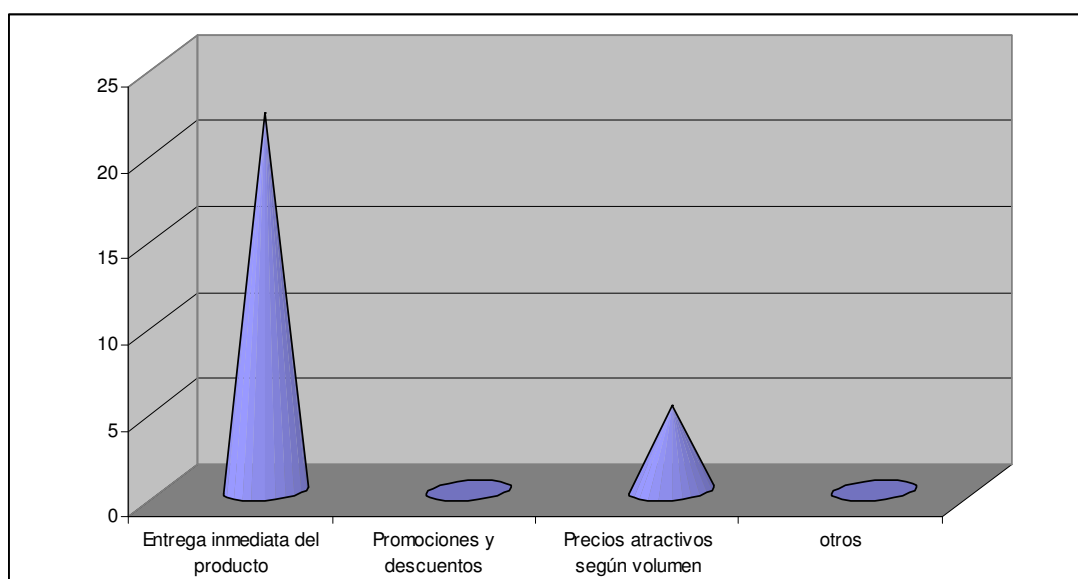
Establecer las ventajas que obtiene la entidad por las adquisiciones de contado.

CUADRO 29

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|----------------------------------|------------|------------|
| 1 | Entrega inmediata del producto | 22 | 81% |
| 2 | Promociones y descuentos | 0 | 0% |
| 3 | Precios atractivos según volumen | 5 | 19% |
| 4 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

El 81% de los encuestados expresó que las ventajas obtenidas al comprar de contado son la entrega inmediata del producto y el 19% respondió que los precios atractivos según volumen de compra, lo que representa la disponibilidad de criterios de adquisición al contado en forma limitada afectando los costos de las entidades.



Favor siga con la pregunta N° 25

Pregunta N° 25.

¿Qué ventajas obtiene por las adquisiciones al crédito?

Objetivo:

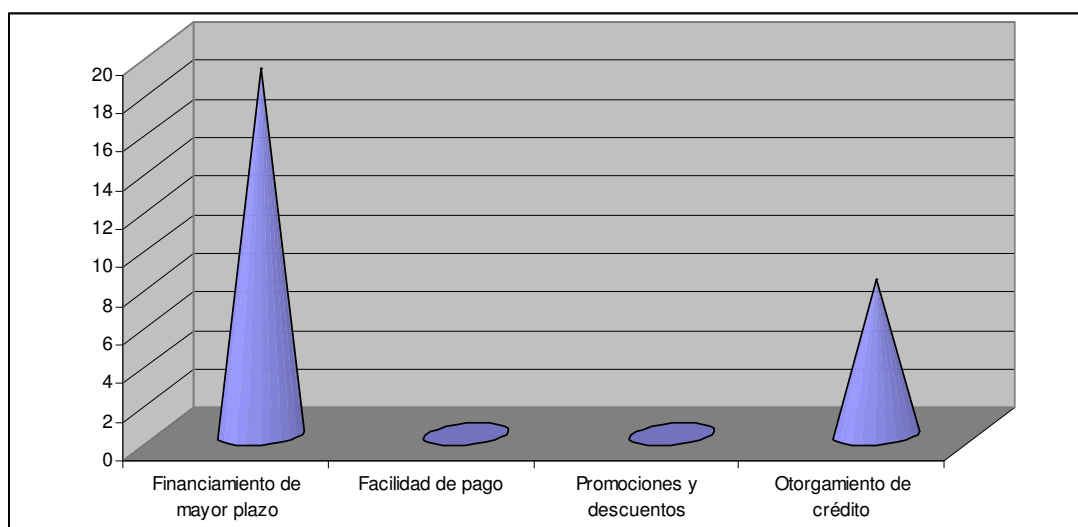
Determinar los beneficios recibidos por las compras al crédito.

CUADRO 30

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------------------------------|------------|------------|
| 1 | Financiamiento de mayor plazo | 27 | 100% |
| 2 | Facilidad de pago | 0 | 0% |
| 3 | Promociones y descuentos | 0 | 0% |
| 4 | Otorgamiento de crédito | | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Los indagados expresaron que el beneficio recibido de los proveedores al efectuar compras al crédito es únicamente el financiamiento a un lapso mayor (100%) por lo antes mencionado se deduce que las entidades utilizan y aprovechan el crédito comercial únicamente como fuente de financiamiento.



Pregunta N° 26.

¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores?

Objetivo:

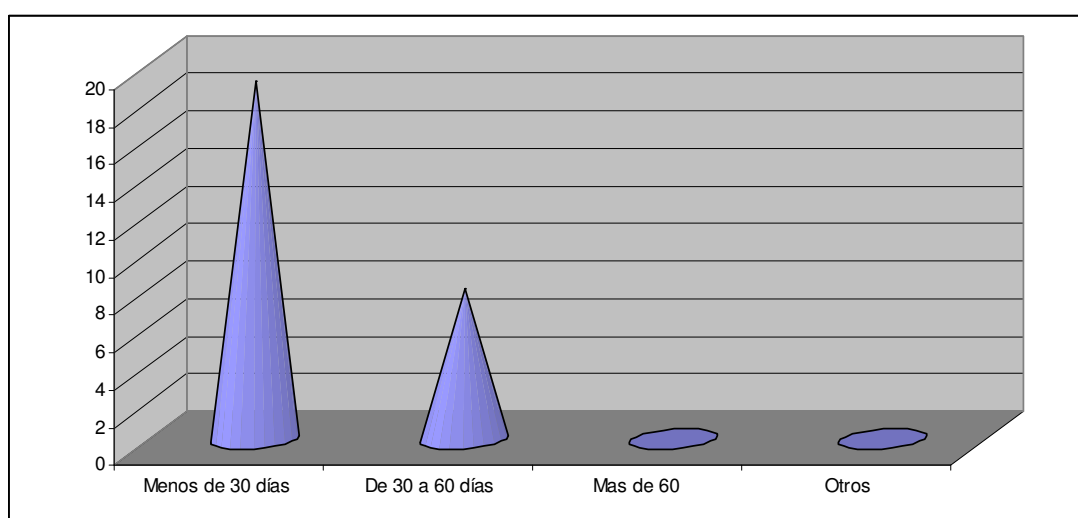
Indagar el periodo de cancelación de las cuentas por pagar otorgado por los abastecedores.

CUADRO 31

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------------|------------|------------|
| 1 | Menos de 30 días | 19 | 70% |
| 2 | De 30 a 60 días | 8 | 30% |
| 3 | Mas de 60 | 0 | 0% |
| 4 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo a las respuestas de los empleados, sé indagó que a los establecimientos, los acreedores facilitan créditos a periodos menores de 30 días en un 70%, y como máximo 60 días en un 30%; lo que identifica la divergencia de opiniones como causa de la deficiencia de los canales de comunicación a nivel interno y el requerimiento de negociar nuevos plazos para aprovechar al máximo el crédito mercantil.



Pregunta N° 27

De los materiales que se mencionan a continuación ¿Cuáles utiliza en el proceso productivo?

Objetivo:

Determinar la materia prima ocupada en el proceso de estampado.

CUADRO 32

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----|---|------------|------------|
| 1 | Productos textiles | 16 | 59% |
| 2 | Pantallas de seda | 16 | 59% |
| 3 | Tintas | 19 | 70% |
| 4 | Solventes | 16 | 59% |
| 5 | Líquido para revelar | 16 | 59% |
| 6 | Adhesivos de mesa | 16 | 59% |
| 6 | Otros (empaques de acuerdo al producto) | 3 | 11% |

Comentario:

Con relación a los insumos de uso frecuente en el proceso productivo que realizan las empresas en estudio, los encuestados mencionaron que entre los más utilizados están los siguientes: tintas, productos textiles, solventes, pantallas de seda, líquido para revelar y adhesivos de mesa; información que será utilizada en las proyecciones de materia prima a consumir y comprar en el período a programar.

Pregunta N° 28

¿Mantiene la empresa existencias de productos terminados?

Objetivo:

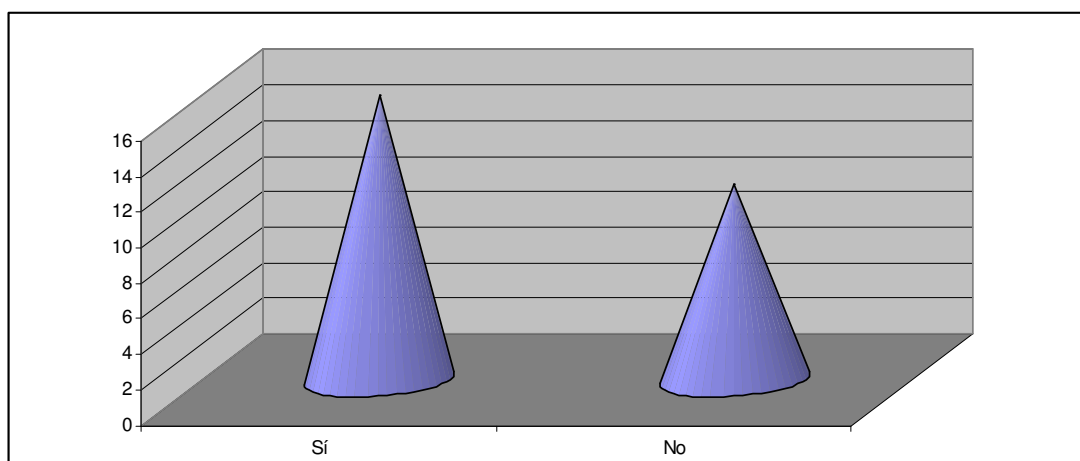
Conocer si cuentan con inventarios de producto terminado.

CUADRO 33

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 16 | 59% |
| 2 | No | 11 | 41% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

Los trabajadores encuestados respondieron en un 59% que manejan existencia de productos estampados y que algunos son utilizados como muestras para que los clientes observen la calidad del producto, y un 41% que no poseen inventarios debido que trabajan a base de pedidos, evidenciando que laboran sin planes específicos especialmente los numéricos, que unifiquen el esfuerzo de grupo



Pregunta N° 29

¿Qué políticas utiliza para determinar el nivel de existencia de producto?

Objetivo:

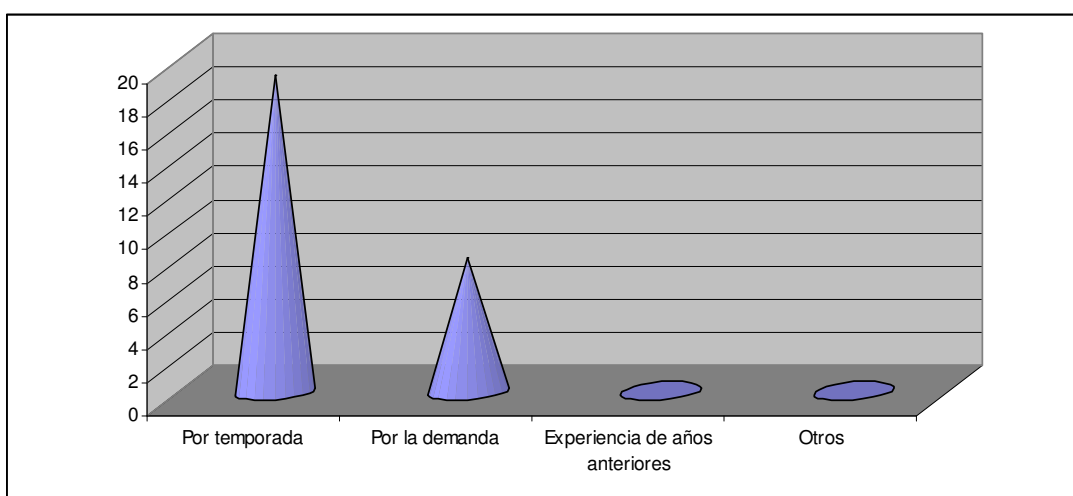
Determinar cuales son los lineamientos generales aplicados para administrar los inventarios de artículos para la venta final.

CUADRO 34

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------------------------|------------|------------|
| 1 | Por temporada | 11 | 70% |
| 2 | Por la demanda | 5 | 30% |
| 3 | Experiencia de años anteriores | 0 | 0% |
| 4 | Otros | 0 | 0% |
| Total | | 16 | 100% |

Comentario:

De los entrevistados que respondieron que si llevan inventarios, el 70% dijo que la determinación de existencias de artículos para la venta se establece de acuerdo a la temporada como factor predominante y el 30% restante expresó que se toma de referencia la demanda del artículo; lo que evidencia la limitante de los criterios utilizados y justifica incorporar lineamientos financieros para estimar el volumen de las existencias.



Pregunta N° 30

¿Realiza algún tipo de control de inventario?

Objetivo:

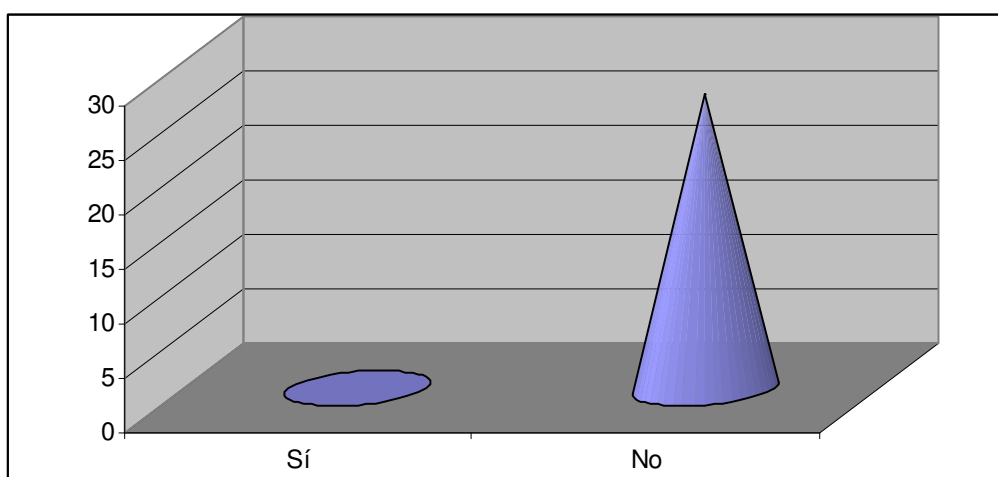
Determinar la aplicación de herramientas de verificación para las existencias a nivel general.

CUADRO 35

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 0 | 0% |
| 2 | No | 27 | 100% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% afirmó que ambas empresas no poseen ningún tipo de control de inventarios; por lo cual carecen de mecanismos de inspecciones que contribuyan a determinar el movimiento eficiente de materia prima y producto terminado.



(Si su respuesta es no, pase a la pregunta N°32)

Pregunta N° 31

¿Por qué no realiza controles de inventario?

Objetivo:

Establecer los factores que impiden verificar las existencias de producto terminado y materia prima.

CUADRO 36

| No. | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----|-----------------------------|------------|------------|
| 1 | No hay una persona asignada | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo a lo manifestado por los indagados, no realizan controles de inventarios porque las entidades no tienen una persona específica que realice tal actividad lo que evidencia la necesidad de redefinir las funciones de cada puesto para no incurrir en mayores costos.



(Favor siga con pregunta N°33)

Pregunta N° 32

De los gastos indirectos de fabricación mencionados a continuación ¿En cuales incurre?

Objetivo:

Identificar las erogaciones por carga fabril que se aplican a la producción.

CUADRO 37

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----|-----------------------------|------------|------------|
| 1 | Materiales indirectos | 3 | 11% |
| 2 | Mano de Obra indirecta | 3 | 11% |
| 3 | Depreciación | 3 | 11% |
| 4 | Servicios básicos | 22 | 81% |
| 5 | Alquiler | 8 | 30% |
| 6 | Mantenimiento de maquinaria | 22 | 81% |
| 7 | Prestaciones sociales | 22 | 81% |
| 8 | Otros | 0 | 0% |

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que ambas empresas incurren en gastos indirectos para la elaboración de artículos estampados como los siguientes: materiales directos, mano de obra, Depreciaciones, servicios básicos, prestaciones sociales, los cuales se tomarán de base para la propuesta de presupuesto de dichas erogaciones.

Pregunta N° 33

¿Tiene la empresa algún préstamo bancario?

Objetivo:

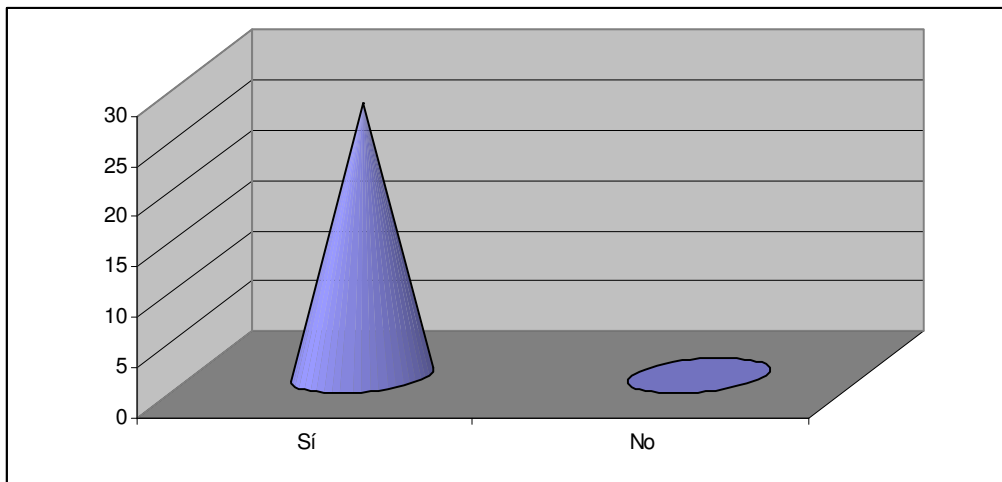
Indagar si hacen uso de financiamiento para la realización óptima de sus operaciones.

CUADRO 38

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 27 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos las dos empresas en estudio poseen préstamos bancarios, por lo cual incurren en pago de intereses y comisiones.



(Si su respuesta es no, pase a la N°35)

Pregunta N° 34

Como política de financiamiento bancario, ¿Qué plazo utiliza?

Objetivo:

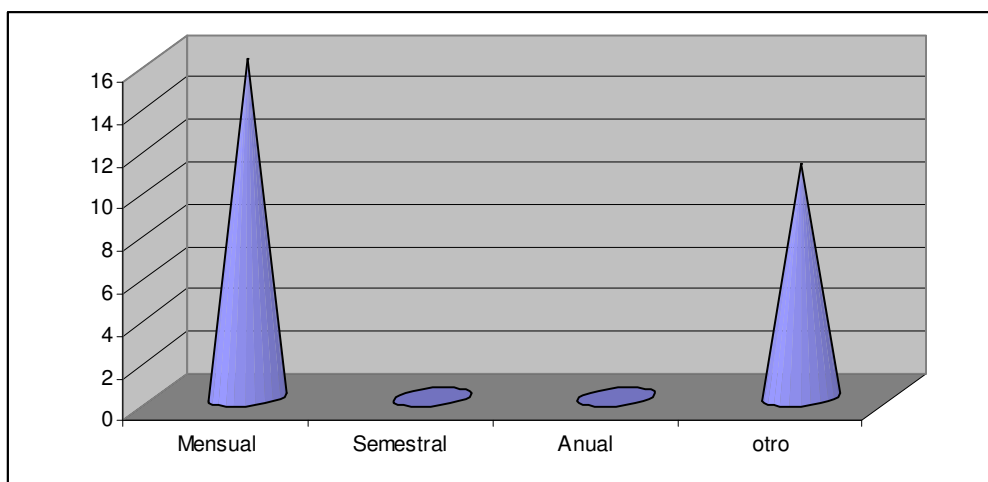
Establecer el tiempo que necesitan las empresas para disponer del dinero de instituciones crediticias.

CUADRO 39

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-----------------------|------------|------------|
| 1 | Mensual | 16 | 59% |
| 2 | Semestral | 0 | 0% |
| 3 | Anual | 0 | 0% |
| 4 | Otro (a largo plazo) | 11 | 41% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo a los consultados, los compromisos adquiridos con las instituciones bancarias corresponden un 59% por préstamos mensuales y el resto a largo plazo, reflejando los períodos que deben tomarse en cuenta para formular el presupuesto de efectivo y de amortización de prestamos respectivo.



Pregunta N° 35
¿Qué tipo de controles financieros llevan a cabo?

Objetivo:

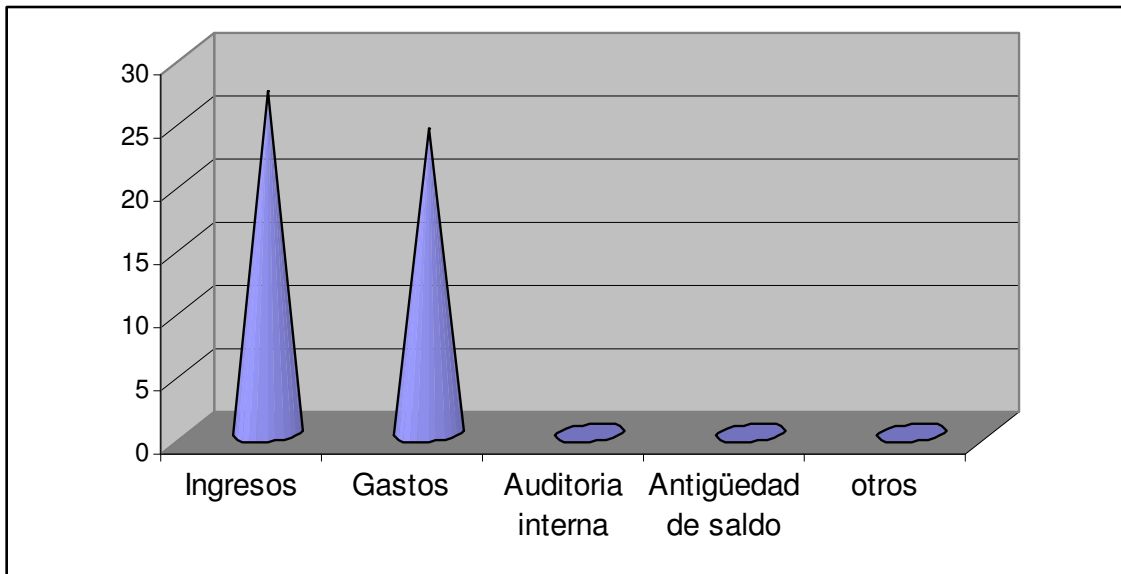
Investigar los mecanismos de verificación practicados en las inversiones operativas y de capital.

CUADRO 40

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----|---------------------|------------|------------|
| 1 | Ingresos | 27 | 100% |
| 2 | Gastos | 24 | 89% |
| 3 | Auditoria interna | 0 | 0% |
| 4 | Antigüedad de saldo | 0 | 0% |
| 5 | Otros | 0 | 0% |

Comentario:

Los controles de ingresos y gastos son los únicos utilizados en las empresas en estudio, según manifiestan los empleados investigados; en consecuencia en el sistema presupuestario a proponer, un instrumento de mucho beneficio será el presupuesto de efectivo, ya que ayudará a mejorar el control sobre las inversiones a realizar.



Pregunta N° 36

¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?

Objetivo:

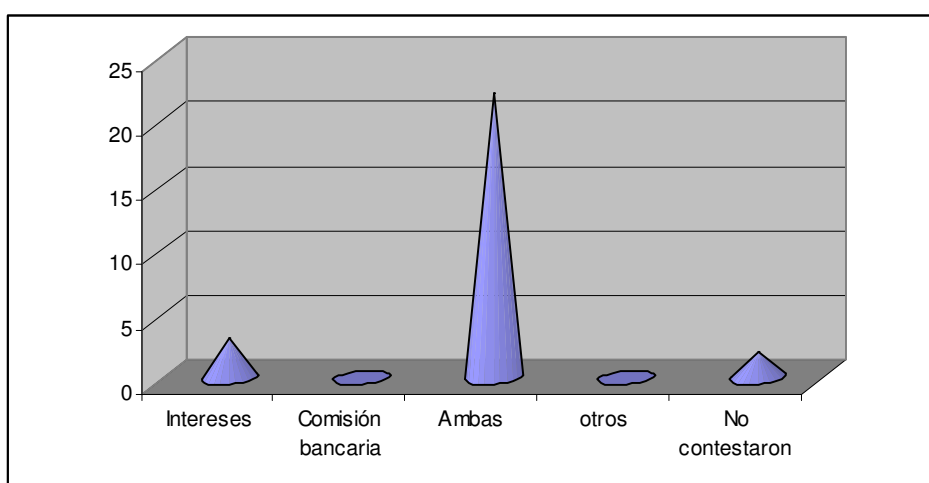
Determinar las principales erogaciones ocasionadas por el financiamiento externo.

CUADRO 41

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|-------------------|------------|------------|
| 1 | Intereses | 5 | 19% |
| 2 | Comisión bancaria | 0 | 0% |
| 3 | Ambas | 22 | 81% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo a los resultados se puede observar que el 81% de los empleados conocen que las empresas poseen préstamos bancarios, incurriendo en el pago de intereses y comisiones por el financiamiento, datos que deben considerarse al elaborar el presupuesto de efectivo, y el estado de resultados proforma.



Favor pasar a la pregunta N°37.

Pregunta N° 37

¿De los siguientes gastos administrativos en cuáles incurre la empresa?

Objetivo:

Identificar las erogaciones causadas por realizar las actividades directrices.

CUADRO 42

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----|-----------------------|------------|------------|
| 1 | Sueldos | 27 | 100% |
| 2 | Honorarios | 5 | 19% |
| 3 | Alquileres | 24 | 89% |
| 4 | Servicios básicos | 24 | 89% |
| 5 | Prestaciones sociales | 24 | 89% |
| 6 | Depreciaciones | 6 | 22% |
| 7 | Papelería y útiles | 19 | 70% |
| 8 | Mantenimiento | 19 | 70% |
| 9 | Aseo y ornato | 16 | 59% |
| 10 | Otros | 0 | 0% |

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, ambas entidades incurren en gastos de sueldos, honorarios, alquileres, servicios básicos, prestaciones sociales, depreciaciones, papelería y útiles, mantenimiento y aseo, los cuales servirán de base para el presupuesto de gastos administrativos a elaborar y proponer.

Pregunta N° 38

¿Define la empresa objetivos formales a lograr en período determinado?

Objetivo:

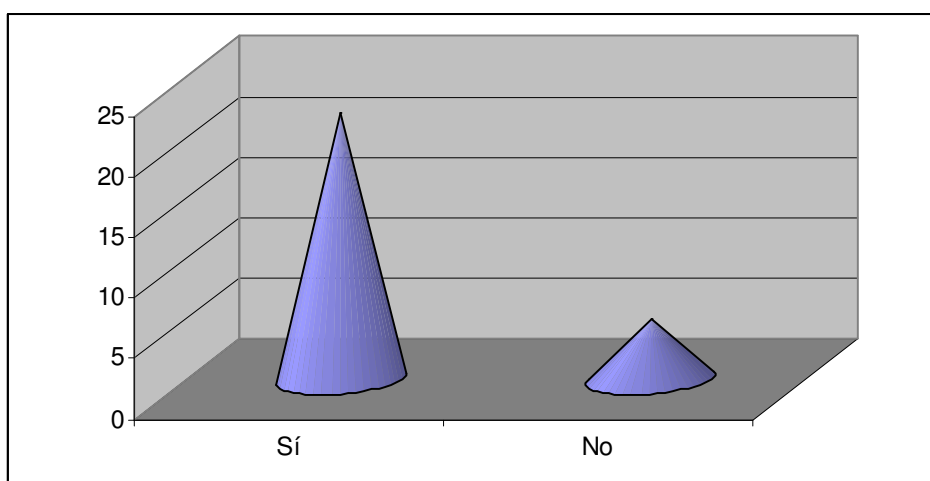
Indagar la existencia de objetivos institucionales.

CUADRO 43

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 22 | 81% |
| 2 | No | 5 | 19% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

En relación a los datos obtenidos se estableció que la mayoría de los empleados, en un 81%, conocen que la entidad establece objetivos empresariales que contribuyen a mejorar la eficiencia en sus labores; lo que denota la importancia de contar con un instrumento que permita medir los resultados esperados; pero el 19% afirmó que no realizan planificación, por lo que el sistema presupuestario será de beneficio en la estimación de la totalidad de las actividades de la pequeña empresa serigráfica del municipio de San Salvador.



(Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta N°40)

Pregunta N° 39

¿Existe involucramiento del personal en el cumplimiento de los objetivos establecidos?

Objetivo:

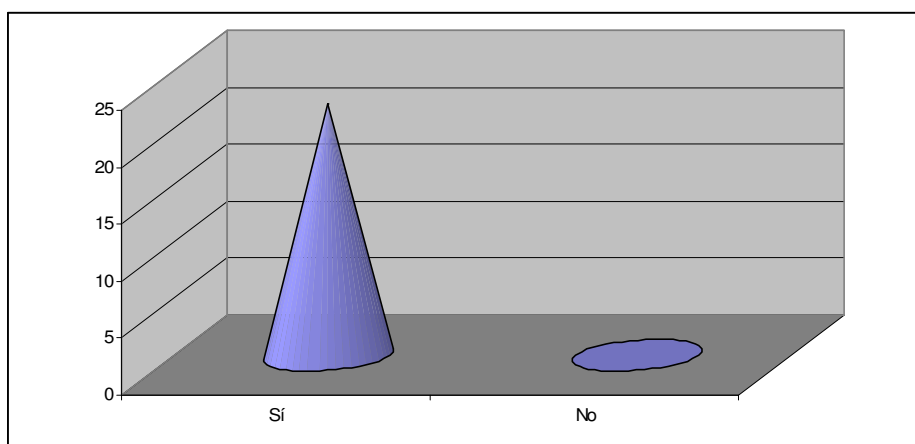
Determinar la existencia de trabajo de grupo en el recurso humano enfocado al logro de los objetivos.

CUADRO 44

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 22 | 100% |
| 2 | No | 0 | 12% |
| Total | | 22 | 100% |

Comentario:

De los que dijeron que elaboran objetivos el 100% expresó que hay participación por parte de las diferentes áreas en el trabajo realizado, lo cual demuestra que la totalidad de estos empleados están comprometidos con la institución trabajando en equipo para el logro de los objetivos, reflejando un ambiente propicio para el diseño e implementación del sistema presupuestario.



Pregunta N° 40

¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación?

Objetivo:

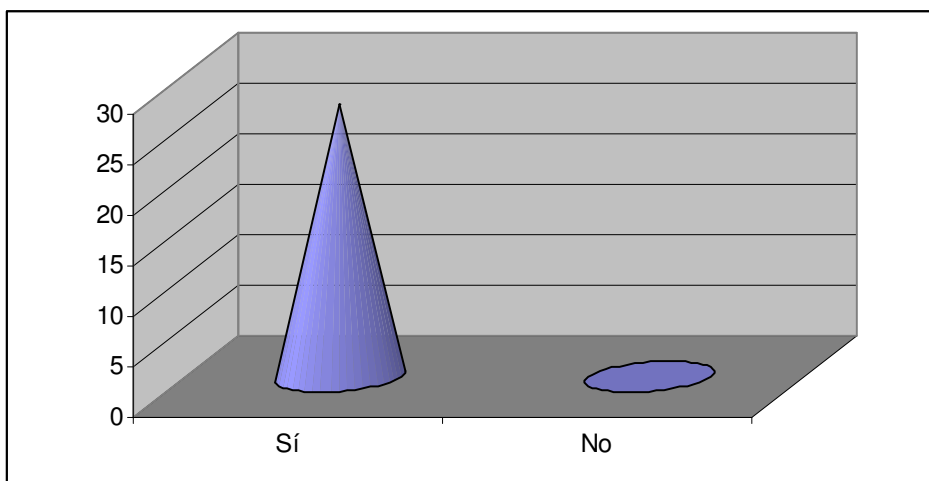
Conocer la disponibilidad para adquirir nuevos conocimientos en un área determinada.

CUADRO 45

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------|------------|------------|
| 1 | Sí | 27 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

El 100% de los investigados dijeron que están acuerdo en recibir instrucción, lo que demuestra el interés de su parte de contribuir al mejoramiento de las actividades tanto operativas como administrativas que se desarrollan en la entidad donde laboran.



Pregunta N° 41

¿En qué áreas esta interesado en capacitarse?

Objetivo:

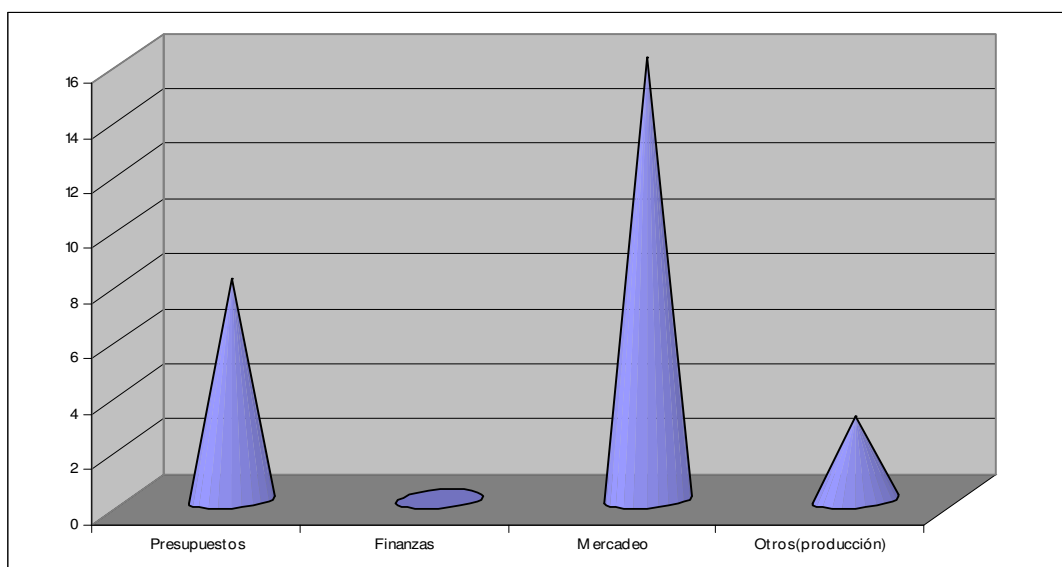
Identificar la temática en la que los empleados están dispuestos a recibir capacitación.

CUADRO 46

| No. | Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|--------------------|------------|------------|
| 1 | Presupuestos | 8 | 30% |
| 2 | Finanzas | 0 | 0% |
| 3 | Mercadeo | 16 | 59% |
| 4 | Otros (producción) | 3 | 11% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

El 59% de los encuestados expresaron interés por capacitarse en el área de mercadeo, mientras que el resto en presupuestos y en producción; evidenciando la necesidad de contar con conocimiento que ayuden a planificar y controlar los recursos monetarios que poseen las instituciones sujeto de estudio.



ANEXOS N°3

Resumen de entrevista dirigida a Gerentes.

RESUMEN DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS "ARTIPUBLIC" S.A DE C.V. Y "ARQUITECTURAS TRANZO" S.A DE C.V. DEDICADA A LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA, EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. ¿Posee la empresa registros contables formales?

Comentario: De acuerdo a lo expresado por los gerentes de las entidades, si cuentan con contabilidad formal, que les facilitan el registro oportuno de sus operaciones.

2. ¿Realizan presupuestos en la empresa?

Comentario: Los entrevistados manifestaron que sí ocupan proyecciones cuantitativas para planificar y controlar las operaciones, solo que de carácter informal y no de forma sistemática.

(Si la respuesta fue negativa pase a la pregunta N°8

3. ¿Cuales presupuestos elabora?

Comentario: De acuerdo a las definiciones brindados por los gerentes, expresaron que elaboran presupuestos operativos y financieros de manera informal.

4. ¿Para cuánto tiempo diseña los presupuestos?

Comentario: Las estimaciones son diseñadas para periodos trimestrales y anuales.

5. La formulación de presupuestos, ¿le ayuda a cumplir con los objetivos establecidos?

Comentario: Según mencionaron los entrevistados a través de la formulación de planes cuantitativos se maximiza el uso de los recursos financieros.

6. ¿Considera que los presupuestos, apoyan la toma de decisiones?

Comentario: Coinciden ambos gerentes que a partir de las proyecciones, se disminuye el grado de incertidumbre y riesgo de las operaciones.

7. ¿Cuales controles presupuestarios realiza en su entidad?

Comentario: Los gerentes coinciden que no cuentan con ningún tipo de control presupuestario.

8. ¿Cuáles son las limitantes más comunes encontradas para la elaboración de los planes cuantitativos en las actividades que realiza?

Comentario: Los entrevistados manifestaron que la principal causa es la falta de recursos financieros y también el reducido conocimiento para su diseño y elaboración.

9. ¿Considera importante contar con un sistema presupuestario que ayude a la planificación y control de los recursos financieros?

Comentario: Les permite comparar lo que se ha ejecutado con lo planeado y además contar con un parámetro para medir y evaluar la utilización eficiente de los recursos.

10. ¿Qué ventajas recibiría la institución a la usted pertenece al ejecutar un sistema presupuestario?

Comentario: Que a partir de el uso de proyecciones se pueden establecer las necesidades de recursos financieros, ajustes por variaciones, coordinación de áreas funcionales y logro de objetivos organizacionales.

11. ¿Implementaría un sistema presupuestario en su empresa?

Comentario: Los gerentes expresaron que sí, de manera formal porque permite administrar eficientemente los recursos.

12. ¿Qué Criterios utiliza para realizar las compras de materiales e insumos?

Comentario: Ambas organizaciones realizan las compras de los materiales de acuerdo a la temporada, a la demanda del producto y en base al precio y descuentos que oferta el proveedor.

13. ¿De qué procedencia es el proveedor de materia prima hacia el cual la empresa generalmente efectúa sus pedidos?

Comentario: Los gerentes consultados indican que los insumos para el proceso productivos son adquiridos a nivel local y extranjero especialmente de Panamá y Colombia.

14. ¿Bajo qué condiciones de pago realiza la adquisición de materia prima?

Comentario: Se determino que la adquisición de insumos la efectúan al crédito y al contado.

Si la respuesta fue "al contado" pasar a la pregunta 15 y si fue al "crédito", seguir con la 16.

15. Si compra al contado, ¿qué beneficios recibe?

Comentario: Los entrevistados manifestaron que el único beneficio recibido es la entrega inmediata del producto.

Pasar a la pregunta 18

16. ¿Qué ventajas obtiene por las operaciones al crédito que realiza con sus abastecedores?

Comentario: Contestaron que el único beneficio es el de diferir el pago y no necesitar efectivo en el momento de la operación.

17. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores?

Comentario: Se identificó que los gerentes pagan sus compromisos en periodos comprendidos entre 30 y 60 días.

18. ¿A partir de que información determina la planificación de las ventas?

Comentario: Para la programación de las ventas, expresaron que toman en cuenta datos históricos y la temporalidad de los productos.

19. ¿Bajo que condiciones de cobro realiza las ventas de los productos que elabora?

Comentario: Los encargados de las empresas objeto de estudio contestaron que realizan las ventas al contado y al crédito.

Si es al "contado" y "ambas", pasar a la 23.

20. ¿Cuál es el plazo que concede a los clientes?

Comentario: ambos directivos dijeron que el plazo concedido es de 15 a 30 días hábiles.

21. Si las ventas son realizadas al crédito, ¿cuáles políticas utiliza?

Comentario: Los gerentes de ambas empresas expresan que como política primaria es el descuento por pronto pago y sobre volumen de venta.

22. ¿Realiza seguimiento a la cartera de clientes?

Comentario: Se ha identificado de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, que se realiza monitoreo de los clientes, para conocer su estado crediticio y sobre eso efectuar nuevas ventas

Favor pase a la pregunta No. 24

23. Si realiza ventas al contado, ¿cuáles políticas utiliza?

Comentario: Los entrevistados expresaron que el lineamiento mas útil para las ventas realizadas en efectivo, es entregadas a domicilio, sin recargo.

24. ¿Cómo determina el precio de venta de los artículos estampados?

Comentario: Los gerentes de ambas empresas mencionan que los precios se establecen de acuerdo al costo de producción mas un porcentaje de ganancia específico.

25. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza para hacer llegar los pedidos a los clientes?

Comentario:

Se identifico mediante lo expresado por los entrevistados que el canal mas utilizado es la distribución directa al consumidor final.

26. ¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?

Comentario: Los gerentes mencionaron que los gastos mas comunes son: sueldos y salarios, servicios básicos, prestaciones sociales, papelería y útiles, combustible, depreciaciones, comisiones y viáticos.

27. ¿Planifica las existencias de materia prima? ¿Por qué?

Comentario: Ambos gerentes mencionaron que no, debido a que compran de acuerdo al requerimiento de cada pedido.

28. ¿Qué criterios utiliza para mantener inventario de producto terminado?

Comentario: El gerente de Artipublic S.A. de C.V. comento que no mantiene existencia de producto terminado, debido a que trabaja por orden de pedido. Mientras que el de Arquitecturas Tranzo S.A. de C.V. expreso que posee inventario de producto estampado para comercializar al detalle.

29. ¿Realiza algún tipo de control de inventarios?

Comentario: de los entrevistados el gerente de Arquitecturas Tranzo S.A. de C.V. manifestó que posee registros de inventarios y el de Artipublic S.A. de C.V. dijo que no tiene controles formales de producto terminado.

30. ¿Considera que el proceso productivo genera cantidades significativas de desperdicio?

Comentario: los gerentes mencionan que existe desperdicio de material pero que no tienen una forma eficiente para controlarlos.

31. De los materiales que se mencionan a continuación ¿cuáles utiliza en el proceso productivo?

Comentario: los encuestados mencionaron el uso de textiles, pantallas de seda, tintas, solventes, líquidos para revelar, adhesivos de mesa, entre otros.

32. De los gastos indirectos de fabricación mencionados a continuación ¿En cuales incurre?

Comentario: Los directivos comentaron que efectúan los gastos siguientes: materiales indirectos, Mano de Obra indirecta, depreciación, servicios básicos, alquiler, mantenimiento de maquinaria y prestaciones sociales.

33. ¿Planifica las actividades a realizar?

Comentario:

Los gerentes de las entidades de las empresas en estudio expresaron que si hay planificación y ésta la realizan diariamente de manera no formal y las instrucciones son dadas de manera verbal, ya que la producción se hace en base a pedido.

34. En relación a las áreas que posee la entidad, ¿Cómo esta distribuido el recurso humano?

Comentario:

De acuerdo a lo manifestado por los dos encargados de las entidades, la distribución del recurso humano esta de la siguiente manera: 15 personas en el área de producción, 8 en ventas, 2 en administración y 2 en servicios varios.

35. ¿Define la empresa objetivos formales a lograr en un período determinado?

Comentario:

Los dirigentes, respondieron sí establecen objetivos formales para el desarrollo de las operaciones en lapsos determinados; para hacer mención de uno de ellos la fijación de porcentajes de incrementos sobre volúmenes de ventas anuales.

36. De los siguientes gastos administrativos, ¿En cuáles incurre?

Comentario:

Manifestaron que incurren en las siguientes erogaciones de tipo administrativo: sueldos, honorarios, alquileres, servicios básicos, prestaciones sociales, impuestos, depreciaciones, papelería y útiles, mantenimiento, aseo y ornato.

37. ¿Existe involucramiento del personal en el cumplimiento de los objetivos establecidos?

Comentario:

Los entrevistados expresaron que los trabajadores de ambas organizaciones son motivados a trabajar en equipo ya que las opiniones manifestadas por ellos forman parte de la lluvia de ideas para la elaboración de objetivos, por lo cual se sienten identificados con el cumplimiento de las metas.

38. ¿En qué áreas estaría interesado en capacitarse?

Comentario:

Con respecto a Artipublic, S.A. de C.V., el gerente dijo que hay interés en adquirir mayor conocimiento en aspectos financieros, específicamente en presupuestación; mientras que el administrador de Arquitecturas Tranzo, S.A. de C.V. considera importante el estudio de técnicas de comercialización.

39. ¿En qué áreas estaría interesado en capacitar al personal de la entidad?

Comentario:

Ambos gerentes de los establecimientos objeto de estudio, coincidieron que consideran importante proporcionar capacitación al personal en las diferentes actividades operativas de la entidad.

40. ¿Tiene la institución que usted preside algún préstamo bancario?

Comentario:

Los consultados hacen mención que cuentan con obligaciones financieras con instituciones bancarias a plazos diferenciados y con garantías prendarías, esto ultimo para el caso de Artipublic, S.A. de C.V.

41. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?

Comentario:

Según los datos comunicados por las gerencias y con los compromisos financieros en instituciones bancarias incurren en desembolsos por concepto de intereses y comisiones.

42. ¿Planifica realizar inversiones en activos no corrientes?

Comentario:

Los entrevistados manifestaron que actualmente no poseen la solvencia financiera como para proyectar inversiones de activos no corrientes.

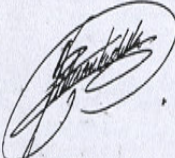
Si dijo no, finaliza entrevista.

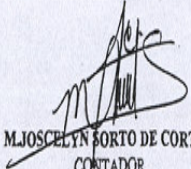
ANEXOS N°4

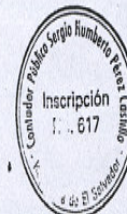
Balance general y fotocopia declaración de impuesto sobre la renta 2006.


ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. /
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006 /

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|------|--------------|------------------------|--|------|-------------|------------------------|
| ACTIVO | | | | PASIVO | | | |
| CORRIENTE | | | \$ 432,355.81 / | CORRIENTE | | | \$ 261,624.72 |
| EFFECTIVO | \$ | 5,500.00 ✓ | | CUENTAS POR PAGAR | ✓ \$ | 58,795.03 | |
| BANCOS | \$ | 1,063.48 ✓ | | PROVEEDORES LOCALES | \$ | 22,398.55 | |
| CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES) | \$ | 122,780.49 ✓ | | PROVEEDORES DEL EXTERIOR | \$ | 163,746.13 | |
| PRESTAMOS A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS | \$ | 2,965.55 ✓ | | RETENCIONES | ✓ \$ | 4,307.15 | |
| INVENTARIOS | \$ | 122,245.29 ✓ | | IMPUESTO POR PAGAR | ✓ \$ | 12,001.79 | |
| PEDIDOS EN TRANSITO | \$ | 127,363.16 ✓ | | PERCEPCIONES Y RETENCIONES | ✓ \$ | 375.08 | |
| DEPOSITOS EN GARANTIA | \$ | 1,800.00 ✓ | | | | | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR (D.V) | \$ | 40,532.68 ✓ | | | | | |
| CREDITO FISCAL IVA. | ✓ \$ | 8,105.16 ✓ | | | | | |
| ACTIVO | | | | PASIVO | | | |
| NO CORRIENTE | | | \$ 298,128.43 | NO CORRIENTE | | | \$ 226,307.72 |
| EDIFICACIONES | \$ | 175,128.48 | | PRESTAMOS BANCARIOS | \$ | 124,090.40 | |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA | \$ | (7,256.00) | \$ 167,872.48 | SOBRE GIROS BANCARIOS | \$ | 23,234.01 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ | 64,710.31 | | OBLIGACIONES A LARGO PLAZO | \$ | 78,983.31 | |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA | \$ | (12,450.00) | \$ 52,260.31 | | | | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ | 90,566.85 | | PROVISION LABORAL | \$ | 171.40 | |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA | \$ | (26,647.53) | \$ 63,919.32 | | | | |
| HERRAMIENTAS | \$ | 9,058.61 | | CAPITAL CONTABLE | \$ | 242,380.38 | |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA | \$ | (197.00) | \$ 8,861.61 | CAPITAL SOCIAL | \$ | 145,031.15 | |
| INSTALACIONES | \$ | 5,264.71 | | MINIMO | \$ | 11,428.57 ✓ | |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA | \$ | (50.00) | \$ 5,214.71 | VARIABLE | \$ | 133,602.58 | |
| | | | | RESERVA LEGAL | \$ | 19,135.01 | |
| | | | | UTILIDADES DEL EJERCICIO | \$ | 26,406.22 / | |
| | | | | UTILIDADES ACUMULADAS | \$ | 51,807.98 / | |
| TOTAL ACTIVO | | | \$ 730,484.24 / | TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE | | | \$ 730,484.24 / |


 SR. DENIS VILLACORTA PADILLA
 REPRESENTANTE LEGAL


 M. JOSE LYNN SORTO DE CORTEZ /
 CONTADOR

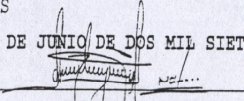



 LIC. SERGIO E. PEREZ CASTILLO /
 AUDITOR EXTERNO
 REGISTRO PROF. # 617



INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO

NUMERO CIENTO SETENTA Y CUATRO
LIBRO No. CUATROCIENTOS CINCUENTA Y NUEVE
FOLIO CIENTO SETENTA Y SEIS
DE BALANCES
SAN SALVADOR DOCE DE JUNIO DE DOS MIL SIETE


Lic. Luis Alonso García Natividad
Contador Público



DECLARACION DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
También constituye Solicitud de Devolución para las Personas Naturales Asalariadas, con Rentas Diversas y Titulares de Empresas que no enteren Pago a Cuenta, con devolución hasta 1,285,14

F-11 V-6

REPUBLICA DE EL SALVADOR
MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

SEÑOR CONTRIBUYENTE, LA DECLARACION DEBE ELABORARSE EXCLUSIVAMENTE EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

NUMERO DE DECLARACION

10 **111020013623** 3

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|----|----|----|------|---|-----|----|----|----|------|---|------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ejercicio: | 01 | 01 | 01 | 2006 | 9 | Al: | 02 | 31 | 12 | 2006 | 7 | NIT: | 03 | 0 | 6 | 1 | 4 | - | 2 | 1 | 0 | 5 | 9 | 3 | - | 1 | 0 | 5 | - | 1 | 9 |
|------------|----|----|----|------|---|-----|----|----|----|------|---|------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|--|--|--|
| IDENTIFICACION | Primer Apellido/Razon Social ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | | | Segundo Apellido | | | | | Nombres | | | | | | | | | |
| | 04 Calle/Avenida/Pasaje/Poligono/Block PASAJE CONSTELACION | | | | | | | | | | 05 Numero 21 | | | | | 06 Apto./local | | | | | | | | | | | | | | |
| | 07 Otros datos que complementen el domicilio | | | | | | | | | | | | | | | 08 Colonia o Barrio COL. CIUDAD SATELITE | | | | | 09 e-mail: artipublic@integra. | | | | | | | | | |
| | Departamento/Municipio SAN SALVADOR / SAN SALVADOR | | | | | | | | | | 10 Telefono 2840610 | | | | | 11 Fax 2840613 | | | | | 12 Uso Exclusivo de la DGII 4 | | | | | | | | | |
| | Actividad Economica | | | | | | | | | | | | | | | 13 | | | | | 14 | | | | | | | | | |
| | Primaria PUBLICIDAD | | | | | | | | | | | | | | | 15 | | | | | 16 | | | | | | | | | |
| | Secundaria | | | | | | | | | | | | | | | 17 | | | | | 18 | | | | | | | | | |
| | Terciaria | | | | | | | | | | | | | | | 19 | | | | | 20 | | | | | | | | | |
| | Marque con una X si esta excluido como Sujeto Pasivo segun Art. 6 de la ley de Impuesto Sobre la Renta | | | | | | | | | | | | | | | 16 | | | | | 7 | | | | | 5 | | | | |
| | Marque con X si Tiene Incentivo Fiscal por Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercializacion | | | | | | | | | | | | | | | 17 | | | | | 18 | | | | | 19 | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----|---|--|--|--|------|-----|--|--|--|-----------|------------|--|--|--|---|---|--|--|--|--|
| CONTABILIDAD RENTA IMPONIBLE LIQUIDACION | Rentas Gravadas del Ejercicio o Periodo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Sueldos, Salarios, Gratificaciones y Comisiones | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 105 | | | | | 0.00 | | | | | 8 | | | | |
| | Profesiones, Artes y Oficios | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 110 | | | | | 0.00 | | | | | 4 | | | | |
| | Por Actividades de Servicios | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 115 | | | | | 0.00 | | | | | 5 | | | | |
| | Por Actividades Comerciales | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 120 | | | | | 529,861.50 | | | | | 1 | | | | |
| | Por Actividades Industriales | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 125 | | | | | 0.00 | | | | | 2 | | | | |
| | Por Actividades Agropecuarias | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 130 | | | | | 0.00 | | | | | 9 | | | | |
| | Por Utilidades y Dividendos | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 135 | | | | | 0.00 | | | | | 6 | | | | |
| | Por Servicios Realizados en el Exterior y Utilizados en El Salvador | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 137 | | | | | 0.00 | | | | | 0 | | | | |
| | Otras Rentas Gravables | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 140 | | | | | 0.00 | | | | | 7 | | | | |
| | TOTAL RENTAS GRAVADAS | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 145 | | | | | 529,861.50 | | | | | 3 | | | | |
| | Costos, Gastos y Deduciones del Ejercicio o Periodo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Deducciones Personas Naturales (Reverso casilla No. 725) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 205 | | | | | 0.00 | | | | | 4 | | | | |
| | Costos y Gasto de Industria, Comercio, Agropecuaria, Servicios, Profesionales, Artes y Oficios. (Reverso casilla 628 + 650) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 210 | | | | | 491,822.90 | | | | | 1 | | | | |
| | Reserva Legal (Sobre Rentas Gravadas) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 215 | | | | | 2,662.70 | | | | | 8 | | | | |
| | TOTAL COSTOS, GASTOS Y DEDUCCIONES | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 225 | | | | | 494,485.60 | | | | | 9 | | | | |
| | Costos y Gastos No Deducibles (Articulo 29-A Ley de Impuesto Sobre la Renta) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 235 | | | | | 502.82 | | | | | 6 | | | | |
| | RENTA NETA (Casilla 145 - Casilla 225 + Casilla 235) Si resultado es mayor o igual a cero | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 240 | | | | | 35,878.72 | | | | | 0 | | | | |
| | PERDIDA NETA (Casilla 145 - Casilla 225 + Casilla 235) Si resultado es menor que cero | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 242 | | | | | 0.00 | | | | | 2 | | | | |
| | Renta Neta por Creditos o Financiamientos Otorgados en el Exterior (Reverso casilla No.873) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 245 | | | | | 0.00 | | | | | 2 | | | | |
| Renta por Ganancia Neta de Capital (Casilla 128 de Formulario F-944) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 250 | | | | | 0.00 | | | | | 7 | | | | | |
| TOTAL RENTA IMPONIBLE (Sumar Casillas 240 + 245 + 250) | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 255 | | | | | 35,878.72 | | | | | 3 | | | | | |
| IMPUESTO COMPUTADO DE LA RENTA ORDINARIA | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 300 | | | | | 8,969.68 | | | | | 0 | | | | | |
| IMPUESTO DE GANANCIA NETA DE CAPITAL (Casilla 104 de Formulario F-944) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 305 | | | | | 0.00 | | | | | 5 | | | | | |
| TOTAL IMPUESTO (Casilla 300 + Casilla 305) | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 310 | | | | | 8,969.68 | | | | | 1 | | | | | |
| Impuesto Retenido (Reverso Casilla No. 830) | | | | | | | | | | | | | | | - | | | | | 315 | | | | | 0.00 | | | | | 7 | | | | | |
| Pago a Cuenta | | | | | | | | | | | | | | | - | | | | | 320 | | | | | 7,946.49 | | | | | 8 | | | | | |
| No. de Resolucion | | | | | | | | | | | | | | | - | | | | | 325 | | | | | 0.00 | | | | | 4 | | | | | |
| No. Declaracion Ejercicio Anterior | | | | | | | | | | | | | | | - | | | | | 328 | | | | | 0.00 | | | | | 5 | | | | | |
| Liquidacion Anual del Impuesto Pagado en Declaracion que Modifica | | | | | | | | | | | | | | | - | | | | | 329 | | | | | 0.00 | | | | | 6 | | | | | |
| IMPUESTO DETERMINADO ((Casilla 310 - Casilla 315+320+325+328+329), Si el Resultado es Negativo, Anotelo entre Parentesis) | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 330 | | | | | 1,023.19 | | | | | 4 | | | | | |
| Multa (Atenuada segun Art. 261 Código Tributario) | | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | 335 | | | | | 0.00 | | | | | 9 | | | | | |
| LIQUIDACION ANUAL DEL IMPUESTO ((Casilla 330 + 335), Si el Resultado es Negativo, Anotelo entre Parentesis) | | | | | | | | | | | | | | | = | | | | | 340 | | | | | 1,023.19 | | | | | 0 | | | | | |
| Si la casilla 340 es positiva traslade a casilla 350 y si es negativo traslade a casilla 345 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total a Devolver : | | | | | | | | | | | | | | | 345 | | | | | 0.00 | | | | | 0 | | | | | | | | | | |
| Total a Pagar : | | | | | | | | | | | | | | | 350 | | | | | 7 | | | | | 1,023.19 | | | | | 6 | | | | | |

Declaro bajo juramento que los datos contenidos en la presente declaracion son expresion fiel de la verdad. Manifiesto que tengo conocimiento que incurriré en sanciones administrativas y penales en caso de incumplir la normativa legal respectiva, sanciones entre las cuales se encuentran las establecidas en los articulos 249-A y 250-A del Código Penal.

DENIS ENRIQUE VILLACORTA PADILLA **21 ABR. 2007**

Nombre y Firma del Contribuyente, Representante Legal o Apoderado Firma y Sello del Receptor Autorizado

| ESTRUCTURA COSTO DE LO VENDIDO Y GASTOS DE OPERACION (CASILLAS 450 + 540) | | | | INDUSTRIA | | | | DEDUCCIONES PERSONAS NATURALES | | | |
|---|---|-----|------|-----------|---|---|-----|--------------------------------|---|--|--|
| Inventario Inicial de Materia Prima | + | 405 | 0.00 | 7 | Medicos (Conforme a Documentacion) | + | 711 | 0.00 | 0 | | |
| Compra Materia Prima | + | 410 | 0.00 | 3 | Colegiaturas (Conforme a Documentacion) | + | 712 | 0.00 | 9 | | |
| Inventario Final de Materia Prima | - | 415 | 0.00 | 4 | ISSS (Salud) | + | 713 | 0.00 | 7 | | |
| Costo de Materia Prima Utilizada | = | 420 | 0.00 | 0 | Bienestar Magisterial | + | 714 | 0.00 | 5 | | |
| Mano de Obra | + | 425 | 0.00 | 1 | Donación máxima legalmente permitida (Según Documentación) | + | 715 | 0.00 | 3 | | |
| Costos Indirectos de Fabricacion | + | 430 | 0.00 | 8 | IPSFA | + | 716 | 0.00 | 1 | | |
| Inventario Inicial, Producto en Proceso | + | 435 | 0.00 | 9 | AFP Cuota Voluntaria | + | 717 | 0.00 | 0 | | |
| Inventario Final de Producto en Proceso | - | 440 | 0.00 | 5 | Depreciacion de Vehiculo (No Aplica a Asalariados) | + | 718 | 0.00 | 5 | | |
| Costo de Produccion | = | 442 | 0.00 | 6 | Combustible (No Aplica a Asalariados) | + | 719 | 0.00 | 8 | | |
| Inventario Inicial de Producto Terminado | + | 444 | 0.00 | 2 | Cuota Sindical o Gremial (Conforme a Documentacion) | + | 720 | 0.00 | 6 | | |
| Inventario Final de Producto Terminado | - | 445 | 0.00 | 3 | Deducción Fija (Exclusivo Salarios Menores o Iguales a \$5.714.29) | + | 722 | 0.00 | 3 | | |
| Costo de lo Vendido | = | 450 | 0.00 | 0 | TOTAL | = | 725 | 0.00 | 0 | | |
| Gastos de Venta Sin Donacion | + | 525 | 0.00 | 8 | Nota: Para los Contribuyentes no obligados a llevar Contabilidad Formal, al llenar las casillas del 711 al 725, del 730 al 750, del 405 al 627, del 840 al 865, del 870 al 873 con los datos respectivos, están dando cumplimiento a la obligación de presentar el Estado de Ingresos y Gastos y del Balance General según Art. 91 Inc. 2° del Código Tributario. | | | | | | |
| Gastos de Administracion Sin Donacion | + | 530 | 0.00 | 4 | | | | | | | |
| Gastos Financieros Sin Donacion | + | 535 | 0.00 | 6 | | | | | | | |
| Total Gastos de Operacion | = | 540 | 0.00 | 1 | | | | | | | |
| TOTAL COSTO DE LO VENDIDO Y GASTOS DE OPERACION (CASILLAS 450 + 540) | = | 545 | 0.00 | 9 | | | | | | | |

| Costos y Gastos del Ejercicio o Periodo | | | | Comercio | | | | Agropecuaria | | | | Servicios, Profesiones, Artes y Oficios | | | |
|--|---|-----|------------|----------|-----|------|---|--------------|------|-----|------------|---|--|--|--|
| Inventario Inicial | + | 601 | 110,714.28 | 7 | 610 | 0.00 | 6 | 619 | 0.00 | 0 | | | | | |
| Costo Articulos Producidos / Comprados | + | 602 | 254,959.09 | 5 | 611 | 0.00 | 4 | 620 | 0.00 | 3 | | | | | |
| Inventario Final | - | 603 | 122,245.29 | 3 | 612 | 0.00 | 2 | 621 | 0.00 | 1 | | | | | |
| Costo de Venta | = | 604 | 243,428.08 | 1 | 613 | 0.00 | 0 | 622 | 0.00 | 0 | | | | | |
| Gastos de Venta Sin Donacion | + | 605 | 138,810.10 | 0 | 614 | 0.00 | 9 | 623 | 0.00 | 8 | | | | | |
| Gastos de Administracion Sin Donacion | + | 606 | 72,916.29 | 8 | 615 | 0.00 | 7 | 624 | 0.00 | 6 | | | | | |
| Gastos Financieros Sin Donacion | + | 607 | 36,668.43 | 6 | 616 | 0.00 | 5 | 625 | 0.00 | 4 | | | | | |
| Gastos de Operacion | = | 608 | 248,394.82 | 4 | 617 | 0.00 | 3 | 626 | 0.00 | 2 | | | | | |
| Total Costo Venta Mas Gastos de Operacion | = | 609 | 491,822.90 | 2 | 618 | 0.00 | 1 | 627 | 0.00 | 0 | | | | | |
| Total Costos y Gastos de Industria, Comercio, Agropecuaria, Servicios, Profesiones, Artes y Oficios (Casillas 545+609+618+627) | | | | | | | | | | 628 | 491,822.90 | 3 | | | |
| Donación Máxima legalmente permitida (Aplica solo personas juridicas) : | | | | | | | | | | 650 | 0 | 7 | | | |

| BALANCE GENERAL NO OBLIGADOS A LLEVAR CONTABILIDAD FORMAL AL | | | | 800 | DIA | MES | AÑO | 5 | OPERACIONES POR RENTAS NO GRAVADAS O INGRESOS QUE SON EXCLUIDOS O QUE NO CONSTITUYEN RENTA DEL EJERCICIO O PERIODO DE IMPOSICION | | | |
|--|---|-----|------|-----|---|-----|-----|------|--|--|--|--|
| Efectivo | + | 840 | 0.00 | 3 | Rentas No Gravadas o Exentas | + | 730 | 0.00 | 8 | | | |
| Bancos | + | 841 | 0.00 | 9 | Ingresos Excluidos o que No Constituyen Renta | + | 732 | 0.00 | 6 | | | |
| Cuentas Por Cobrar | + | 842 | 0.00 | 5 | Rentas No Gravadas AFP (Cuota Legal), ISSS e INPEP | + | 734 | 0.00 | 4 | | | |
| Inventarios | + | 843 | 0.00 | 0 | Utilidades y Dividendos | + | 736 | 0.00 | 2 | | | |
| Inversiones | + | 844 | 0.00 | 2 | Indemnizaciones No Gravadas | + | 738 | 0.00 | 0 | | | |
| Bienes Muebles | + | 845 | 0.00 | 7 | Costos y Gastos por Rentas No Gravadas o Exentas | - | 740 | 0.00 | 9 | | | |
| Bienes Inmuebles | + | 846 | 0.00 | 1 | Costos y Gastos por Ingresos Excluidos o que No Constituyen Renta | - | 742 | 0.00 | 2 | | | |
| Otros Activos | + | 847 | 0.00 | 6 | Reserva Legal no Gravadas o Excluidos o que No Constituyen Renta | - | 744 | 0.00 | 3 | | | |
| TOTAL DEL ACTIVO | = | 849 | 0.00 | 3 | Ganancia de Capital Neta No Gravada (Casilla 148 F-944) | + | 746 | 0.00 | 7 | | | |
| Cuentas por Pagar | + | 850 | 0.00 | 5 | TOTAL UTILIDADES DEL EJERCICIO O PERIODO DE IMPOSICION | = | 750 | 0.00 | 1 | | | |
| Prestamos por Pagar | + | 851 | 0.00 | 9 | OPERACIONES POR CREDITOS O FINANCIAMIENTOS OTORGADOS EN EL EXTERIOR | | | | | | | |
| Otras Pasivos | + | 855 | 0.00 | 3 | Rentas Obtenidas en el Exterior | + | 870 | 0.00 | 6 | | | |
| TOTAL PASIVO | = | 860 | 0.00 | 6 | Costos y Gastos por Rentas Realizadas en el Exterior | - | 871 | 0.00 | 4 | | | |
| Capital o Patrimonio | + | 862 | 0.00 | 2 | Reserva Legal por Rentas Realizadas en el Exterior | - | 872 | 0.00 | 2 | | | |
| TOTAL PASIVO MAS CAPITAL | = | 865 | 0.00 | 0 | TOTAL | = | 873 | 0.00 | 0 | | | |

| SUELDOS, SALARIOS, INDEMNIZACIONES, BONIFICACIONES GRAVADAS, JUICIOS EJECUTIVOS Y OTROS IMPUESTOS RETENIDOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------|---|-----|-----|--|--|--|---|-------------------|------|-------------------|---|-----|------|---|
| Nombre de la Empresa o Entidad que Retuvo | | 805 | 2 | 810 | NIT | | | | 9 | 815 | 0 | 825 | 7 | | | |
| | | Codigo | | | | | | | | Ingresos Gravados | | Impuesto Retenido | | | | |
| | | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 | | | | |
| | | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 | | | | |
| | | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 | | | | |
| | | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 | | | | |
| Totales | | | | | | | | | | | 820 | 0.00 | 6 | 830 | 0.00 | 3 |

En Casilla No. 820 Totalizar los Ingresos Gravados; y en casilla No.830 Totalizar el Impuesto Retenido el cual deberá trasladar a la casilla 315.
 NOTA: Si el espacio es insuficiente, agregue anexo manteniendo la estructura de este recuadro. Debera agregar elCodigo de Ingreso sobre el cual electuo la Retencion, Consultar Guia

| DETALLE DE DONACIONES | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|--|--|--|----------------------|---|-----|-----|-----|------|---|
| Nombre de la Institucion | | NIT | | | | VALOR DE LA DONACION | | | | | | |
| | 905 | | | | | | 9 | 910 | | | 0.00 | 5 |
| | 905 | | | | | | | 9 | 910 | | 0.00 | 5 |
| | 905 | | | | | | | 9 | 910 | | 0.00 | 5 |
| TOTAL | | | | | | | | | | 917 | 0.00 | 1 |

NOTA: Si el espacio es insuficiente, agregue anexo manteniendo la estructura de este recuadro

| SI TIENE DEVOLUCION: | | | |
|---|--|----------------|---|
| Y desea se le deposite la devolucion en Cuenta de Ahorro o Cuenta Corriente del contribuyente Complete la informacion que se solicita a continuacion: | | | |
| NOMBRE DE BANCO | | No. Cuenta | |
| | | 920 | 2 |
| | | Tipo de Cuenta | |
| | | 925 | 3 |
| USO EXCLUSIVO DE LA DGII | | | |
| Codigo de Banco: | | 930 | 0 |

Firma: _____
 Aceptacion de Abono a Cuenta

ANEXOS N°5

Cuestionario para el personal operativo y administrativo.



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



La información que proporcione se utilizará con fines académicos, no para efectos legales, Ni tributarios.

Objetivo: Establecer a partir de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, la aplicación de un sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros.

INDICACIONES: marque con una "X" la opción que considere correcta.

DATOS GENERALES

Genero: Masculino Femenino

Edad: ____ años.

Empresa en que labora: _____

Cargo desempeñado: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Cuestionario.

1. ¿Posee la empresa registros contables formales?

SI _____ NO _____

2. ¿Elaboran presupuestos en la empresa?

SI _____ NO _____

(Si la respuesta fue negativa pase a la pregunta N°8)

3. ¿Considera que la elaboración de presupuestos le ayuda a cumplir con los objetivos formulados?

SI _____ NO _____

4. ¿Para cuánto tiempo elabora los presupuestos?
- a) Mensual _____
 - b) Trimestral _____
 - c) Semestral _____
 - d) Anual _____
 - e) otro (especifique) _____
-
5. De los presupuestos que se mencionan a continuación ¿cuáles utilizan?
- a) De ventas _____
 - b) De producción _____
 - c) De consumo de materia prima _____
 - d) De compra _____
 - e) De mano de obra _____
 - f) De costo de producción _____
 - g) De costo de venta _____
 - h) De gastos de administración _____
 - i) De Gastos de Venta _____
 - j) De gastos financieros _____
 - k) De efectivo _____
 - l) De inversiones _____
 - m) Estado de Resultado Proyectad _____
 - n) Balance General Proyectado _____
 - o) Estado de Origen y Aplicación de fondos_ _____
Proyectado
6. ¿Considera que los presupuestos apoyan la toma de decisiones?
- SI _____ NO _____
7. ¿Detalle los controles presupuestarios que aplican en la entidad? _____

8. ¿A partir de qué información determina las proyecciones de las ventas?
- a) Datos históricos. _____
 - b) Experiencia. _____
 - c) Tendencia de las ventas. _____
 - d) Otras (especifique) _____

(Favor pasar a la pregunta # 13)

9. ¿Cuáles son las limitantes más comunes encontradas para el diseño de los presupuestos en las actividades de la empresa donde usted labora?
- a) Problemas económicos y financieros _____
 - b) Deficiente conocimiento del área _____
 - c) Ambos _____
 - d) otros (Especifique) _____
10. ¿Considera importante contar con un sistema presupuestario que ayude a la planificación y control de los recursos financieros?
- SI _____ NO _____
 (Si respuesta es positiva pasar a la pregunta N°11)
11. ¿Qué ventajas recibiría la entidad al implementar un sistema presupuestario?
- a) Conocimiento de las necesidades de recursos financieros. _____
 - b) Coordinación sistemática entre las áreas que Integran la organización _____
 - c) Comparar las situaciones reales con lo estimado para la realización de ajustes por variaciones. _____
 - d) Contribuye al logro de los objetivos Propuestos _____
 - e) Otros(especifique) _____
12. ¿Implementaría un sistema presupuestario en su empresa?
- SI _____ NO _____
 ¿Por qué?
 (Si la respuesta es afirmativa pase a al pregunta 13)
13. ¿Cómo determina el precio de venta de los artículos estampados?
- f) De acuerdo a los costos de producción _____
 - g) Conforme al grado de complejidad y calidad del producto _____
 - h) Según el precio de la competencia _____
 - i) De acuerdo al margen de utilidad _____
 - j) En relación a las cantidades ordenadas _____
 - k) Otras(especifique) _____

14. ¿Bajo que condiciones de cobro realiza las ventas de los productos que elabora y comercializa?
- a) Al crédito. _____
 - b) Al contado. _____
 - c) Ambas. _____

(Si es al "contado" y "ambas" pasar a la pregunta N°18)

15. ¿Cuál es el plazo que conceden a los clientes?
- a) 30 días o menos _____
 - b) Hasta 60 días _____
 - c) Hasta 90 días _____
 - d) Otro plazo(especifique)_____
16. Para las ventas realizadas al crédito, ¿cuáles políticas utiliza?
- a) Descuento por pronto pago _____
 - b) Pago de 50% de la venta al crédito _____
 - c) Montos máximos de créditos por cliente _____
 - d) Otras (especifique) _____
17. ¿Cuál es el periodo promedio de cobro?
- a) Semanal _____
 - b) Quincenal _____
 - c) Mensual _____
 - d) Otros.(especifique)_____
18. Si realiza ventas al contado, ¿cuáles políticas utiliza?
- a) Descuento por monto de compra _____
 - b) Precios diferenciados por cliente _____
 - c) Entrega a domicilio sin recargo _____
 - d) Otras (especifique)_____
19. ¿Cuál es el canal de distribución que utilizan para hacer llegar los pedidos a los clientes?
- a) Venta directa _____
 - b) Mayorista- cliente _____
 - c) Mayorista - detallista- cliente _____
 - d) Otros especifique)_____

20. ¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?

- a) Sueldo de vendedores _____
- b) Comisiones _____
- c) Viáticos _____
- d) Prestaciones sociales _____
- e) Papelería y útiles _____
- f) Combustible para vehículo de reparto _____
- g) Depreciación _____
- h) Servicios básicos _____
- i) Vigilância _____
- j) Propaganda _____
- k) Otros (Especifique) _____

21. ¿En que momento realiza las compras de materiales e insumos?

- a) Nivel de existencias mínimo _____
- b) Según la demanda del producto _____
- c) De acuerdo al tiempo de entrega de pedido _____
- d) En relación al tipo de producto _____
- e) Otros (especifique) _____

22. ¿Cuál es la procedencia del proveedor donde la empresa generalmente efectúa sus pedidos.

- a) Nacional. _____
- b) Extranjero. _____
- c) Ambos. _____

23. ¿Bajo qué condiciones de pago realiza la adquisición de materiales e insumos?

- a) Al contado _____
- b) Al crédito _____
- c) Ambas _____

(Si la respuesta es al "crédito", seguir a la pregunta N°25)

24. Si compra al contado, ¿cuál de los beneficios siguientes recibe?

- a) Entrega inmediata del producto _____
- b) Promociones y descuentos _____
- c) Precios atractivos según volumen _____
- d) Otros (especifique) _____

Favor pasar a la pregunta N°25

25. ¿Qué ventajas obtiene por las adquisiciones al crédito?
- a) Financiamiento de mayor plazo _____
 - b) Facilidad de pago _____
 - c) Promociones y descuentos _____
 - d) Otorgamiento de crédito a los clientes _____
26. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores?
- a) Menos de 30 días _____
 - b) De 30 a 60 días _____
 - c) Más de 60 días _____
 - d) Otros (especifique) _____
27. De los materiales que se mencionan a continuación ¿Cuáles utiliza en el proceso productivo?
- a) Productos textiles _____
 - b) Pantallas de seda _____
 - c) Tintas _____
 - d) Solventes _____
 - e) Líquido para revelar _____
 - f) Adhesivos de mesa _____
 - g) Otros (Especifique) _____
28. ¿Mantiene la empresa existencias de productos terminados?
- SI _____ NO _____
29. ¿Qué políticas utiliza para determinar el nivel de existencia de producto?
- a) Por temporada _____
 - b) La demanda _____
 - c) Experiencia de años anteriores _____
 - d) Otros (especifique) _____
30. ¿Realiza algún tipo de control de inventarios?
- SI _____ NO _____
- (Si su respuesta es no, pase a la pregunta N°32)
31. ¿Por qué no realiza controles de inventario?
- _____
- _____
- _____

32. De los gastos indirectos de fabricación mencionados a continuación ¿En cuáles incurre?
- a) Materiales indirectos _____
 - b) Mano de Obra indirecta _____
 - c) Depreciación _____
 - d) Servicios básicos _____
 - e) Alquiler _____
 - f) Mantenimiento de maquinaria _____
 - g) Prestaciones sociales _____
 - h) Otros (especifique) _____

33. ¿Tiene la empresa algún préstamo bancario?
SI _____ NO _____

(Si su respuesta es no, pase a la pregunta N°35)

34. Como política de financiamiento bancario, ¿Qué plazo utiliza?
- a) Mensual _____
 - b) Semestral _____
 - c) Anual _____
 - d) Otras (especifique) _____

35. ¿Qué tipo de controles financieros llevan a cabo?
- a) Registro de ingresos _____
 - b) Registro de gastos _____
 - c) Auditorías internas _____
 - d) Análisis de antigüedad de saldos _____
 - e) Otros. (Especifique) _____

36. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?
- a) Intereses _____
 - b) Comisión bancaria _____
 - c) Ambas _____
 - d) Otros _____

Favor pasar a la pregunta N°37

37. ¿De los siguientes gastos administrativos en cuáles incurre la empresa?

- a) Sueldos _____
- b) Honorarios _____
- c) Alquileres _____
- d) Servicios básicos _____
- e) Prestaciones sociales _____
- f) Impuestos _____
- g) Depreciaciones _____
- h) papelería y útiles _____
- i) Mantenimientos _____
- j) Aseo y ornato _____
- K) Otros (especifique)_____

38. ¿Define la empresa objetivos formales a lograr en período determinado?

SI _____ NO _____

39. ¿Existe involucramiento del personal en el cumplimiento de los objetivos establecidos?

SI _____ NO _____

40. ¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación?

SI _____ NO _____

(Si la respuesta es no termina el cuestionario)

41. ¿En qué áreas está interesado en capacitarse?

- a) Presupuestos _____
- b) Finanzas _____
- c) Mercadeo _____
- d) Otras (especifique) _____

ANEXOS N°6

Guía estructurada de preguntas para entrevista con directivos.



ENTREVISTA

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



La información que proporcione se utilizará con fines académicos, no para efectos legales ni tributarios.

Objetivo: Establecer a partir de la pequeña empresa dedicada a la industria serigráfica, la aplicación de un sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros.

1. ¿Posee la empresa registros contables formales?
SI _____ NO _____
¿Por qué)
2. ¿Realizan presupuestos en la empresa?
SI _____ NO _____
(Si la respuesta fue negativa pase a la pregunta N°8)
3. ¿Cuales presupuestos elabora?
4. ¿Para cuánto tiempo diseña los presupuestos?
5. La formulación de presupuestos, ¿le ayuda a cumplir con los objetivos establecidos?
SI _____ NO _____
¿Por qué)
6. ¿Considera que los presupuestos, apoyan la toma de decisiones?
SI _____ NO _____
¿Por qué)
7. ¿cuales controles presupuestarios realiza en su entidad?

Favor pasar a la pregunta N°12

8. ¿Cuáles son las limitantes más comunes encontradas para la elaboración de los planes cuantitativos en las actividades que realiza?

9. ¿Considera importante contar con un sistema presupuestario que ayude a la planificación y control de los recursos financieros?
SI _____ NO _____
¿Por qué?
10. ¿Qué ventajas recibiría la institución a la usted pertenece al ejecutar un sistema presupuestario?
11. ¿Implementaría un sistema presupuestario en su empresa?
SI _____ NO _____
¿Por qué?
12. ¿Qué Criterios utiliza para realizar las compras de materiales e insumos?
13. ¿De qué procedencia es el proveedor de materia prima hacia el cual la empresa generalmente efectúa sus pedidos?
a) Nacional. _____
b) Extranjero. _____
c) Ambos. _____
14. ¿Bajo qué condiciones de pago realiza la adquisición de materia prima?
d) Al contado _____
e) Al crédito _____

Si la respuesta fue "al contado" pasar a la pregunta 15 y si fue al "crédito", seguir con la 16.

15. Si compra al contado, ¿qué beneficios recibe?

Pasar a la pregunta 18

16. ¿Qué ventajas obtiene por las operaciones al crédito que realiza con sus abastecedores?
17. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores?
18. ¿A partir de que información determina la planificación de las ventas?

19. ¿Bajo que condiciones de cobro realiza las ventas de los productos que elabora?
- d) Al crédito. _____
- e) Al contado. _____

Si es al "contado" y pasar a la 23.

20. ¿Cuál es el plazo que concede a los clientes?
21. Si las ventas son realizadas al crédito, ¿cuáles políticas utiliza?
22. ¿Realiza seguimiento a la cartera de clientes?
- SI _____ NO _____
- ¿Por qué?

Favor pase a la pregunta No. 24

23. Si realiza ventas al contado, ¿cuáles políticas utiliza?
24. ¿Cómo determina el precio de venta de los artículos estampados?
25. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza para hacer llegar los pedidos a los clientes?
26. ¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?
- a) Sueldo de vendedores. _____
- b) Comisiones. _____
- c) Viáticos. _____
- d) Prestaciones sociales. _____
- e) Papelería y útiles. _____
- f) Combustible para vehículo de reparto. _____
- g) Depreciación. _____
- h) Servicios básicos. _____
- i) Vigilancia. _____
- j) Propaganda. _____
- k) Otros. (Especifique) _____
27. ¿Planifica las existencias de materia prima?
- SI _____ NO _____
- ¿Por qué?
28. ¿Qué criterios utiliza para mantener inventario de producto terminado?

29. ¿Realiza algún tipo de control de inventarios?
SI _____ NO _____
¿Por qué?
30. ¿Considera que el proceso productivo genera cantidades significativas de desperdicio?
31. De los materiales que se mencionan a continuación ¿cuáles utiliza en el proceso productivo?
- h) Productos textiles. _____
 - i) Pantallas de seda. _____
 - j) Tintas. _____
 - k) Solventes. _____
 - l) Liquido para revelar. _____
 - m) Adhesivos de mesa. _____
 - n) Otros. (Especifique) _____
-
32. De los gastos indirectos de fabricación mencionados a continuación ¿En cuales incurre?
- i) Materiales indirectos. _____
 - j) Mano de Obra indirecta _____
 - k) Depreciación. _____
 - l) Servicios básicos. _____
 - m) Alquiler. _____
 - n) Mantenimiento de maquinaria. _____
 - o) Prestaciones sociales. _____
 - p) Otros. (especifique) _____
-
33. ¿Planifica las actividades a realizar?
SI _____ NO _____
¿Por qué?
34. En relación a las áreas que posee la entidad, ¿Cómo esta distribuido el recurso humano?
- a) Producción. _____
 - b) Ventas. _____
 - c) Administrativo. _____
 - d) Servicio. _____
 - e) Otros. (Especifique) _____
-

35. ¿Define la empresa objetivos formales a lograr en un período determinado?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

36. De los siguientes gastos administrativos, ¿En cuáles incurre?

g) Sueldos. _____

h) Honorarios. _____

i) Alquileres. _____

j) Servicios básicos. _____

k) Prestaciones sociales. _____

l) Impuestos. _____

g) Depreciaciones. _____

h) Papelería y útiles. _____

i) Mantenimientos. _____

j) Aseo y ornato. _____

k) Otros. (especifique) _____

37. ¿Existe involucramiento del personal en el cumplimiento de los objetivos establecidos?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

38. ¿En qué áreas estaría interesado en capacitarse?

39. ¿En qué áreas estaría interesado en capacitar al personal de la entidad?

40. ¿Tiene la institución que usted preside algún préstamo bancario?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

41. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?

e) Intereses. _____

f) Comisión bancaria. _____

g) Ambas. _____

h) Otros. _____

42. Desea realizar inversiones en activos no corrientes?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

Si dijo no, finaliza entrevista.

43. ¿Qué tipo de activo no corriente?

ANEXOS N°7

Formularios para la realización de presupuestos.

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | |
|----------------------------------|--------------|----------------|-----------------|-------------|
| PRESUPUESTO DE VENTAS | | | | |
| PERÍODO _____ | | | | |
| producto mes | Textiles=50% | Sombrillas=30% | Misceláneos=20% | TOTAL= 100% |
| ENERO | | | | |
| FEBRERO | | | | |
| MARZO | | | | |
| ABRIL | | | | |
| MAYO | | | | |
| JUNIO | | | | |
| JULIO | | | | |
| AGOSTO | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | |
| OCTUBRE | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | |
| DICIEMBRE | | | | |
| TOTAL | | | | |

EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO IVA DÉBITO FISCAL

PERÍODO _____

| Producto | | | |
|-------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| Mes | Venta Neta | IVA 13% | VENTA TOTAL |
| ENERO | | | |
| FEBRERO | | | |
| MARZO | | | |
| ABRIL | | | |
| MAYO | | | |
| JUNIO | | | |
| JULIO | | | |
| AGOSTO | | | |
| SEPTIEMBRE | | | |
| OCTUBRE | | | |
| NOVIEMBRE | | | |
| DICIEMBRE | | | |
| TOTAL | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | |
|---|------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA DE ARTÍCULOS | | | | |
| PERÍODO _____ | | | | |
| MES | PRODUCTOS | | | TOTAL |
| | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | |
| ENERO | | | | |
| FEBRERO | | | | |
| MARZO | | | | |
| ABRIL | | | | |
| MAYO | | | | |
| JUNIO | | | | |
| JULIO | | | | |
| AGOSTO | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | |
| OCTUBRE | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | |
| DICIEMBRE | | | | |
| TOTAL | | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|------------------------------------|----------|------------|-------------|---------|
| PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | |
| PERÍODO | | | | |
| Mes /Elemento costo | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | Totales |
| Enero | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Febrero | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Marzo | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Abril | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Mayo | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Junio | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Julio | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Agosto | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Septiembre | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Octubre | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Noviembre | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |
| Diciembre | | | | |
| Materiales | | | | |
| Mano de Obra Directa | | | | |
| C I F | | | | |
| Costo de Producción | | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|--------------------------------------|----------|------------|-------------|-------|
| PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES | | | | |
| PERÍODO _____ | | | | |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | TOTAL |
| ENERO | | | | |
| FEBRERO | | | | |
| MARZO | | | | |
| ABRIL | | | | |
| MAYO | | | | |
| JUNIO | | | | |
| JULIO | | | | |
| AGOSTO | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | |
| OCTUBRE | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | |
| DICIEMBRE | | | | |
| TOTAL | | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA | | | | |
| PERÍODO _____ | | | | |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | TOTAL |
| ENERO | | | | |
| FEBRERO | | | | |
| MARZO | | | | |
| ABRIL | | | | |
| MAYO | | | | |
| JUNIO | | | | |
| JULIO | | | | |
| AGOSTO | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | |
| OCTUBRE | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | |
| DICIEMBRE | | | | |
| TOTAL | | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | | |
|---|----------|------------|-------------|-------|
| PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | | | |
| PERÍODO _____ | | | | |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | TOTAL |
| ENERO | | | | |
| FEBRERO | | | | |
| MARZO | | | | |
| ABRIL | | | | |
| MAYO | | | | |
| JUNIO | | | | |
| JULIO | | | | |
| AGOSTO | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | |
| OCTUBRE | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | |
| DICIEMBRE | | | | |
| TOTAL | | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A DE C.V. | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|------------|-------------|-----------------|------------|-------|
| PRESUPUESTO DE IVA CRÉDITO FISCAL | | | | | | |
| PERÍODO _____ | | | | | IVA 13% | TOTAL |
| MESES | Textiles | Sombrillas | Misceláneos | Compras totales | | |
| ENERO | | | | | | |
| FEBRERO | | | | | | |
| MARZO | | | | | | |
| ABRIL | | | | | | |
| MAYO | | | | | | |
| JUNIO | | | | | | |
| JULIO | | | | | | |
| AGOSTO | | | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | | | |
| OCTUBRE | | | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | | | |
| DICIEMBRE | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | |
|---|---------------------------------------|---|------------------------------------|
| PRESUPUESTO IVA A PAGAR MENSUAL | | | |
| PERIODO DEL __ DE ENERO AL ___ DE DICIEMBRE DE _____ | | | |
| Mes | IVA DÉBITO FISCAL (VENTAS) | IVA CRÉDITO FISCAL (COMPRAS) | IVA A PAGAR O EXCEDENTE |
| Enero | | | |
| Febrero | | | |
| Marzo | | | |
| Abril | | | |
| Mayo | | | |
| Junio | | | |
| Julio | | | |
| Agosto | | | |
| Septiembre | | | |
| Octubre | | | |
| Noviembre | | | |
| Diciembre | | | |
| Total | | | |

| EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V. | | | |
|---|------------|----------|-----------|
| CÁLCULO DEL IMPUESTO DE RENTA MENSUAL | | | |
| PERIODO DEL ___ DE ENERO AL ___ DE DICIEMBRE DE _____ | | | |
| MES | VENTA NETA | POR 1.5% | TOTAL ISR |
| ENERO | | | |
| FEBRERO | | | |
| MARZO | | | |
| ABRIL | | | |
| MAYO | | | |
| JUNIO | | | |
| JULIO | | | |
| AGOSTO | | | |
| SEPTIEMBRE | | | |
| OCTUBRE | | | |
| NOVIEMBRE | | | |
| DICIEMBRE | | | |
| TOTAL | | | |

| PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO | | | | | |
|--|---------------|------------------------|---------|-----------------|----------------------|
| PERIODO DEL ___ DE ENERO AL ___ DE DICIEMBRE DE ____ | | | | | |
| MES | CUOTA MENSUAL | SALDO INICIAL PRÉSTAMO | INTERÉS | ABONO A CAPITAL | SALDO FINAL PRÉSTAMO |
| ENERO | | | | | |
| FEBRERO | | | | | |
| MARZO | | | | | |
| ABRIL | | | | | |
| MAYO | | | | | |
| JUNIO | | | | | |
| JULIO | | | | | |
| AGOSTO | | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | | |
| OCTUBRE | | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | | |
| DICIEMBRE | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

EMPRESA ARTIPUBLIC, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
 PERIODO DEL ___ DE ENERO AL ___ DE DICIEMBRE DE _____

| | | | |
|---|----|-------|-------|
| VENTAS | | | \$ |
| (-) COSTO DE VENTAS | | | \$ |
| INV. INICIAL PRODUCTO TERMINADO | | \$ | _____ |
| (+) COSTO DE PRODUCCIÓN | | \$ | |
| INVENTARIO INICIAL DE PROD. EN PROCESO | | | |
| MATERIA PRIMA | | \$ | |
| INV. INICIAL DE MATERIA PRIMA | \$ | | |
| (+) COMPRAS | \$ | | |
| (-) INV. FINAL DE MATERIA PRIMA | \$ | | |
| | | | _____ |
| INVENTARIO FINAL DE PROD. EN PROCESO | | | |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | \$ | |
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | \$ | |
| (-) INV. FINAL DE PRODUCTO TERMINADO | | _____ | \$ |
| UTILIDAD BRUTA | | | \$ |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN | | | \$ |
| GASTOS DE VENTA | | \$ | _____ |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | \$ | |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ | |
| | | | _____ |
| UTILIDAD ANTES DE OPERACIÓN | | | \$ |
| (-) RESERVA LEGAL 7% | | | \$ |
| | | | _____ |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO | | | \$ |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25% | | | \$ |
| | | | _____ |
| UTILIDAD NETA | | | \$ |

