

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

“SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS  
FINANCIEROS APLICADO A LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE  
VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO. CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

GUZMÁN MELARA, ELMER ENRIQUE  
MELÉNDEZ SÁNCHEZ, KATIA MARIELOS  
NAVARRO LARIOS, ALFREDO ERNESTO

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

MARZO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Lic. José Luis Argueta Antillón

**Secretario:** Dra. Ana Leticia de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Vice-decano:** Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Lic. Alfonso López Ortíz

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

**MARZO 2016**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme el privilegio de alcanzar una de mis metas ya que siempre está presente en los momentos más difíciles y es quien nos motiva a levantarnos para superar las dificultades. También a mi madre Magdalena Melara que en todas las etapas de mi carrera estuvo apoyándome económica y moralmente, a mi abuela y abuelo que en paz descansa por su motivación a seguir adelante, razón por la cual les dedico este triunfo. A mis compañeros Katia Meléndez y Alfredo Navarro por haber trabajado como equipo de una manera armoniosa y eficiente para alcanzar nuestro objetivo. Muchas gracias a todos.

### **Elmer Enrique Guzmán Melara**

Agradezco a Dios todopoderoso por permitirme llegar hasta aquí, por regalarme el don de la sabiduría, inteligencia y la paciencia necesaria para culminar la carrera, a nuestra Madre Santísima la siempre Virgen María por estar siempre conmigo en los momentos más difíciles. Dedico este trabajo a mis padres Yanira Elizabet Sánchez y René Antonio Meléndez ya que gracias a su apoyo incondicional hicieron que se cumpliera mi meta de ser un profesional. A mis hermanos Melany y Carlos por su cariño y la confianza depositada en mí, a familiares y a todas aquellas personas que se ganaron el cariño y aprecio personal que en el transcurso de la vida universitaria se convirtieron en buenos amigos/as gracias por su apoyo completo y desinteresado en especial a Alfredo Navarro y Elmer Guzmán ya que sin su ayuda este trabajo no hubiese sido realizado con éxito. A todos los licenciados por su orientación y conocimientos aportados para el desarrollo profesional durante estos años y a lo largo del trabajo de investigación. A todos ustedes que Dios los bendiga infinitamente.

### **Katia Marielos Meléndez Sánchez**

Agradezco a Dios todopoderoso por haberme permitido terminar mis estudios universitarios con éxito dándome el conocimiento, paciencia y la fortaleza necesaria para salir adelante ante cualquier adversidad presentada. A mis padres Reyes Navarro y Gloria Larios de Navarro por darme amor, confianza, comprensión y ánimos para que fuese posible culminar mi carrera universitaria mediante los valores que me inculcaron. A mis hermanos José Reynaldo, Marvin Antonio y Alex Enrique por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. También le agradezco a Katia Marielos y Elmer Enrique por su amistad, dedicación, sacrificio, esfuerzo y confianza para realizar este trabajo de manera exitosa. Y a los demás familiares, docentes, compañeros y amigos que siempre me han apoyado en el logro de mis objetivos y metas profesionales. Gracias totales que Dios los bendiga en su vida.

### **Alfredo Ernesto Navarro Larios**

Como equipo de investigación agradecemos al Lic. David Mauricio Lima Jaco por proporcionarnos sus conocimientos y orientarnos en las asesorías para realizar de manera exitosa nuestro trabajo de graduación. Además agradecer a la microempresa del caso ilustrativo Negocios MV específicamente al Propietario y Gerente General Lic. Luis Enrique Montano, por darnos la oportunidad, confianza y colaboración en la información necesaria para la realización del estudio.

## ÍNDICE

|                    |     |
|--------------------|-----|
| RESUMEN.....       | i   |
| INTRODUCCIÓN ..... | iii |

### CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO Y MARCO TEÓRICO REFERENTE AL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1. Antecedentes.....  | 1         |
| 2. Conceptos y Definición .....   | 2         |
| 3. Características.....   | 3         |
| 4. Clasificaciones.....   | 4         |
| a. De acuerdo al criterio de sectores económicos .....  | 4         |
| b. De acuerdo al criterio de productividad .....  | 5         |
| c. De acuerdo al criterio de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES).....   | 6         |
| <b>B. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR .....</b>                  | <b>7</b>  |
| 1. Antecedentes.....  | 7         |
| 2. Definición .....   | 8         |
| 3. Importancia.....   | 8         |
| 4. Según Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) .....   | 8         |
| <b>C. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO .....</b> | <b>9</b>  |
| 1. Descripción.....   | 9         |
| 2. Microempresas manufactureras inscritas en el municipio de Ciudad Delgado.....                                    | 10        |
| <b>D. GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO: “NEGOCIOS MV” .....</b>   | <b>10</b> |
| 1. Antecedentes.....  | 10        |
| 2. Valores.....   | 12        |
| 3. Estructura organizativa actual.....  | 13        |
| 4. Proveedores .....  | 15        |
| 5. Productos que elabora.....   | 15        |
| <b>E. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.....</b>  | <b>16</b> |
| 1. Historia.....  | 16        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 2.        | Geografía .....  | 17        |
| <b>F.</b> | <b>MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL QUE RIGEN AL SECTOR MANUFACTURERO .....</b> | <b>17</b> |
| 1.        | Marco legal .....  | 17        |
| 2.        | Marco institucional.....   | 19        |
| <b>G.</b> | <b>GENERALIDADES DEL SISTEMA.....</b>                                      | <b>20</b> |
| 1.        | Conceptos y Definición .....   | 20        |
| 2.        | Características.....   | 21        |
| 3.        | Elementos .....  | 22        |
| 4.        | Principios .....   | 23        |
| 5.        | Clasificaciones.....   | 24        |
| <b>H.</b> | <b>GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO .....</b>                                 | <b>25</b> |
| 1.        | Conceptos y Definición .....   | 25        |
| 2.        | Objetivos .....  | 25        |
| 3.        | Principios .....   | 26        |
| a.        | De previsión.....  | 26        |
| b.        | De planeación .....  | 26        |
| c.        | De organización .....  | 26        |
| d.        | De dirección.....  | 26        |
| e.        | De control .....   | 27        |
| 4.        | Ventajas y Limitantes .....  | 27        |
| 5.        | Clasificaciones.....   | 28        |
| a.        | Según su flexibilidad .....  | 28        |
| b.        | Según el período que cubran .....  | 28        |
| c.        | Según el sector en el cual se utilicen .....                               | 29        |
| d.        | Según el campo de aplicación .....   | 29        |
| <b>I.</b> | <b>GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....</b>                      | <b>36</b> |
| 1.        | Conceptos y Definición .....   | 36        |
| 2.        | Importancia .....  | 36        |
| 3.        | Características.....   | 37        |
| 4.        | Etapas de elaboración .....  | 37        |
| 5.        | El proceso administrativo y el sistema presupuestario .....                | 38        |
| <b>J.</b> | <b>CONTROL PRESUPUESTARIO .....</b>  | <b>39</b> |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 1.        | Conceptos y Definición .....                    | 39        |
| 2.        | Importancia .....                               | 40        |
| 3.        | Fases del Control .....                         | 40        |
| <b>K.</b> | <b>CONTROL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....</b> | <b>40</b> |
| 1.        | Análisis financiero .....                       | 40        |
| a.        | Definición .....                                | 40        |
| b.        | Importancia .....                               | 40        |
| c.        | Razones financieras .....                       | 41        |

**CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO AL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO**

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>A.</b> | <b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....</b>                    | <b>44</b> |
| <b>B.</b> | <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>                 | <b>45</b> |
| <b>C.</b> | <b>OBJETIVOS .....</b>                                | <b>46</b> |
| 1.        | General .....   | 46        |
| 2.        | Específicos .....                                     | 46        |
| <b>D.</b> | <b>IMPORTANCIA .....</b>                              | <b>46</b> |
| <b>E.</b> | <b>MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>      | <b>47</b> |
| 1.        | Método científico .....                               | 47        |
| a.        | Analítico .....                                       | 47        |
| b.        | Sintético .....                                       | 47        |
| 2.        | Tipo de investigación .....                           | 48        |
| 3.        | Tipo de diseño .....                                  | 48        |
| 4.        | Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 48        |
| a.        | Técnicas .....  | 49        |
| b.        | Instrumentos.....                                     | 49        |
| 5.        | Fuentes de información .....                          | 49        |
| a.        | Fuentes primarias .....                               | 49        |
| b.        | Fuentes secundarias.....                              | 50        |
| 6.        | Ámbito de investigación .....                         | 50        |
| 7.        | Unidades de análisis .....                            | 50        |
| a.        | Sujeto de estudio .....                               | 50        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| b.        | Unidades de estudio .....  | 50        |
| 8.        | Determinación del universo y muestra.....  | 50        |
| a.        | Universo.....  | 50        |
| b.        | Muestra.....   | 51        |
| 9.        | Procesamiento, análisis e interpretación de resultados .....   | 51        |
| a.        | Procesamiento y tabulación de datos .....  | 51        |
| b.        | Análisis e interpretación de datos .....   | 51        |
| <b>F.</b> | <b>DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO AL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS .....</b> | <b>52</b> |
| 1.        | Filosofía empresarial.....   | 52        |
| 2.        | Factores internos y externos .....   | 53        |
| 3.        | Área de compras .....  | 54        |
| 4.        | Área de producción.....  | 55        |
| 5.        | Área de ventas .....   | 56        |
| 6.        | Área financiera .....  | 58        |
| 7.        | Uso de estimaciones.....   | 60        |
| <b>G.</b> | <b>ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>   | <b>62</b> |
| 1.        | Alcances de la investigación .....   | 62        |
| 2.        | Limitaciones de la investigación.....  | 63        |
| <b>H.</b> | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>64</b> |
| 1.        | Conclusiones .....   | 64        |
| 2.        | Recomendaciones.....   | 66        |

**CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS APLICADO A LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO**

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>A.</b> | <b>INTRODUCCIÓN .....</b>               | <b>68</b> |
| <b>B.</b> | <b>IMPORTANCIA .....</b>                | <b>68</b> |
| <b>C.</b> | <b>FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....</b>      | <b>69</b> |
| 1.        | Misión.....                             | 69        |
| 2.        | Visión .....                            | 69        |
| 3.        | Valores.....                            | 69        |
| 4.        | Estructura organizativa propuesta ..... | 70        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.        | Objetivos .....   | 72         |
| 6.        | Metas .....   | 73         |
| 7.        | Políticas .....   | 73         |
| 8.        | Estrategias .....                                       | 74         |
| 9.        | Supuestos básicos .....                                 | 75         |
| <b>D.</b> | <b>ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....</b> | <b>76</b>  |
| <b>E.</b> | <b>SISTEMA PRESUPUESTARIO .....</b>                     | <b>77</b>  |
| 1.        | Presupuestos operativos .....                           | 77         |
| a.        | Presupuesto de venta – Unidades monetarias .....        | 77         |
| b.        | Presupuesto de Ventas – Unidades físicas .....          | 82         |
| c.        | Presupuesto IVA Débito fiscal y Venta total .....       | 84         |
| d.        | Presupuesto de Inversión .....                          | 86         |
| e.        | Presupuesto de Producción – Unidades monetarias .....   | 89         |
| f.        | Presupuesto de Producción – Unidades físicas .....      | 92         |
| g.        | Presupuesto de Materia prima .....                      | 95         |
| h.        | Flujo de inventario de materiales .....                 | 97         |
| i.        | Presupuesto de Mano de obra directa .....               | 102        |
| j.        | Presupuesto de Costo indirectos de fabricación .....    | 105        |
| k.        | Presupuesto IVA Crédito fiscal .....                    | 111        |
| l.        | Presupuesto de IVA a Pagar mensual .....                | 112        |
| m.        | Presupuesto de ISR - Pago a cuenta .....                | 113        |
| n.        | Presupuesto de Cuentas por cobrar .....                 | 115        |
| o.        | Presupuesto de Cuentas por pagar .....                  | 117        |
| p.        | Presupuesto de Gastos de administración .....           | 120        |
| q.        | Presupuesto de Gastos de venta .....                    | 123        |
| r.        | Presupuesto de Gastos financieros .....                 | 126        |
| 2.        | Presupuestos Financieros .....                          | 128        |
| a.        | Presupuesto de Efectivo .....                           | 128        |
| b.        | Estado de resultado Pro forma .....                     | 130        |
| c.        | Balance general Pro forma .....                         | 132        |
| <b>F.</b> | <b>CONTROL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....</b>         | <b>134</b> |
| 1.        | Razones financieras .....                               | 134        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 2.        | Análisis Financiero .....                  | 135        |
| a.        | Liquidez y solvencia .....                 | 135        |
| b.        | Medidas de Actividad .....                 | 136        |
| c.        | Endeudamiento .....                        | 137        |
| d.        | Rentabilidad.....                          | 138        |
| 3.        | Aprobación del sistema presupuestario..... | 139        |
| 4.        | Control presupuestario.....                | 139        |
| <b>G.</b> | <b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>        | <b>140</b> |
| 1.        | Objetivos .....                            | 140        |
| 2.        | Plan de Capacitación .....                 | 141        |
| a.        | Metodología.....                           | 141        |
| b.        | Recursos.....                              | 141        |
| c.        | Tiempo de Duración.....                    | 142        |
| d.        | Estructura del Plan de Capacitación.....   | 142        |
| e.        | Presupuesto de Costo de Capacitación ..... | 149        |
| f.        | Resultados Esperados.....                  | 149        |
| 3.        | Responsable.....                           | 149        |
| 4.        | Recursos.....                              | 150        |
| 5.        | Etapas de Implementación .....             | 150        |
| 6.        | Cronograma de Actividades .....            | 152        |
|           | <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                  | <b>153</b> |

## **ANEXOS**

Anexo 1 Listado de microempresas manufactureras de prendas del municipio de ciudad delgado.

Anexo 2. Resumen de entrevista dirigida al propietario del caso ilustrativo.

Anexo 3. Resumen del cuestionario dirigido a los propietarios, gerentes y/o contadores del sector estudiado.

Anexo 4. Estados financieros históricos - 2015

Anexo 5. Productos fabricados por Negocios MV

## RESUMEN

El crecimiento económico en El Salvador se debe en su mayoría a las microempresas que participan en las actividades productivas, ya que son fuentes generadoras de empleo para la población que se dedica a los oficios de la confección.

En el año 2010 con un nuevo mandato presidencial se implementó el programa paquetes escolares donde se le dio un rumbo diferente a este sector, debido a que estas tenían escasez de recursos por la falta de financiamiento, altos competidores y baja rentabilidad. Por lo tanto, el estado les proporcionó estas actividades para competir en el mercado manufacturero de uniformes escolares.

Cabe denotar que a pesar del incremento de la demanda de estas prendas en ese entonces, no se producían los ingresos esperados, esto a causa que el sector tiene dificultades monetarias en sus deudas contraídas con los proveedores; así como la falta de planificación en sus actividades cotidianas, lo cual les dificultaba para tomar decisiones acertadas en la inversión y financiamiento.

Por consiguiente, surge la necesidad de elaborar una herramienta presupuestaria enfocada a administrar adecuadamente las unidades económicas, con la finalidad de obtener un mejor rendimiento sobre sus activos y así tener la capacidad financiera para solventar sus compromisos en el corto plazo.

La investigación se realizó en el municipio de Ciudad Delgado, con el objetivo de diagnosticar la situación actual referente a la administración de los recursos financieros en la microempresa manufacturera de prendas de vestir con el apoyo del método científico por ser veraz y sistemático, además se empleó el analítico y sintético para analizar cada uno de los componentes y luego integrarlas en un todo. El universo en estudio está compuesto por doce entidades incluido el caso ilustrativo “Negocios MV”, los sujetos a quienes se le aplicaron las técnicas de la encuesta y entrevista comprende a los propietarios, gerentes y contadores, pues con esto se estableció la situación actual.

A través de estos análisis se concluye lo siguiente:

1. Las entidades en estudio no tienen establecida su filosofía empresarial
2. Poseen dificultades en los recursos financieros causado por la competencia, la inflación y el desperdicio de la materia prima.
3. Los periodos que otorgan los proveedores son menores a 30 días, lo que provoca iliquidez
4. Las organizaciones desarrollan presupuestos básicos de compras, producción y ventas
5. Los administradores de las microempresas no se capacitan en el área financiera.

Para el eficiente desarrollo de las operaciones administrativas y financieras se recomienda:

1. Plasmar formalmente la filosofía empresarial y revisarla periódicamente para adecuarla a las exigencias de la misma.
2. Mantener un control de los factores internos y externos, mediante capacitaciones y cotizaciones para establecer precios más bajos en el mercado.
3. Renegociación con los proveedores para adquirir facilidades de pago.
4. Implementar herramientas financieras capaces de administrar y controlar los recursos
5. Desarrollar un plan de capacitación para el adecuado uso de las herramientas financieras.

Finalmente se presenta la propuesta la cual contiene:

1. La filosofía empresarial que se debe seguir para el desarrollo de los presupuestos operativos y financieros.
2. La proyección de las ventas se hizo por el método de combinación de factores, las cuales crecerán en un 4% producto de la inversión realizada en los activos.
3. Reducción del 10% para los gastos de telefonía y 8% para el combustible.
4. Incremento de las utilidades en un 5% respecto al año anterior.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó con la finalidad de investigar la situación económica actual de las microempresas manufactureras de prendas de vestir del municipio de Ciudad Delgado, mediante la cual se determinó que este sector presenta dificultades en el manejo de sus recursos financieros.

Por lo tanto se formuló el siguiente tema “Sistema presupuestario para la administración de los recursos financieros aplicado a la microempresa manufacturera de prendas de vestir del municipio de Ciudad Delgado” con esto se espera superar estas deficiencias, ya que la administración es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de toda organización, la cual comprende las etapas de planeación, organización, dirección y control, las que ejecutadas de la manera correcta contribuyen al logro de los objetivos establecidos para un periodo.

El problema principal de estas entidades es la escasez de liquidez y solvencia para cumplir con sus obligaciones adquiridas, debido a los resultados obtenidos en el diagnóstico se comprobó la inexistencia de un sistema de control, por lo que se propone una herramienta financiera capaz de registrar las entradas y salidas de efectivo durante el desarrollo de sus operaciones y tomar las decisiones efectivas que produzcan mayor rentabilidad a los propietarios.

A continuación se explica brevemente cada uno de los apartados contenidos en este documento.

### CAPÍTULO I

Este comprende la base teórica que fundamenta la temática estudiada, incluye conceptos definiciones y clasificación de la microempresa, la que se define como un organismo que transforma la materia prima en productos terminados con la incorporación de procesos productivos y recurso humano, además el marco legal e institucional que se encarga de regular sus actividades. También se hace mucho énfasis en el sistema presupuestario y las partes que lo integran, pues un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos a alcanzar con la adopción de estrategias.

## CAPÍTULO II

Corresponde a la situación actual de las organizaciones, se describe la metodología de la investigación, donde se empleó como método principal el científico apoyado del analítico y sintético.

El área geográfica se delimita en el municipio de Ciudad Delgado, en este lugar se administraron tanto las técnicas e instrumentos a los propietarios, gerentes y contadores de las unidades de análisis, con el fin de recolectar los datos reales para su correspondiente tabulación y análisis con la finalidad de realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## CAPÍTULO III

Este apartado contiene la propuesta del sistema presupuestario para la empresa tomada como caso ilustrativo “Negocios MV” ubicada en el municipio antes mencionado, ya que presenta problemas financieros provocados por factores externos e internos, pues con esta herramienta se espera obtener beneficios en el corto plazo.

El contenido esencial de este proyecto son los diferentes presupuestos operativos y financieros que se deben elaborar antes de iniciar las operaciones para un periodo específico. Los resultados se verificarán a través de un control presupuestario y análisis de las razones financieras, que facilitan la toma de decisiones.

Para su correcta aplicación se desarrolló un plan de implementación con el detalle de gastos a incurrir, también la capacitación que se brindará a las personas encargadas de ejecutarlo.

Finalmente se encuentra la bibliografía utilizada para sustentar la base teórica, y la sección de anexos a los que se hace referencia en el documento.

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO Y MARCO TEÓRICO REFERENTE AL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

### **A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR**

#### **1. Antecedentes<sup>1</sup>**

Durante la década de 1980 en El Salvador, se manifestaron diferentes factores migratorios tanto interiores como exteriores.

En ese tiempo, los movimientos internos se debieron a que muchas personas se desplazaron del campo hacia la ciudad, aumentando el proceso de urbanización. Por otra parte, las causas externas se presentaron por los compatriotas que emigraron hacia los Estados Unidos, disminuyéndose el recurso humano.

Estos problemas fueron originados por el terremoto del 10 de Octubre de 1986 que afectó al país en todos sus ámbitos; y principalmente por el conflicto armado en 1980, ya que generó un clima de inseguridad y una grave inquietud laboral, la cual influyó en la oferta de un trabajo formal.

Por tales circunstancias, entre 1981 y 1989 un total aproximadamente de 204 Microempresas cerraron sus operaciones, afectando a un promedio de 24,500 trabajadores.

En el año de 1992, con la firma de los acuerdos de paz se consiguió poner fin a la guerra civil tras doce años de lucha; donde se incrementó en un 4% la demanda de empleo.

Sobre esa base, las Microempresas toman gran importancia ya que se originaron como una reacción contra las elevadas tasas de desempleo; es decir surgen de la necesidad de la población de no encontrar una ocupación por los problemas antes mencionados; donde estos dependiendo de su habilidad o experiencia crean sus propias entidades, el cual inician las operaciones sin tener una visión y emprenden las actividades con sus propios ahorros a pesar que no cuentan con las

---

<sup>1</sup> Ayala, Alfredo; Bazarro, Félix; León, Sandra. "La Integración Monetaria y su Impacto Financiero en la Microempresa de los Mercados Municipales de San Salvador. Caso Ilustrativo". Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. 2002. Páginas 26 – 29.

herramientas, equipo ni capital suficiente; sin embargo, les permite tener una ocupación que genere una rápida rotación de su capital y obtener lo necesario para su sostenimiento.

Según datos de la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), en esta parte informal de la economía consta el 73%, donde la mayoría son Micro y Pequeñas empresas (MYPES).

“La Organización Internacional de Trabajo (OIT) considera el potencial para la creación de empleos de estas organizaciones como uno de los medios más importantes en la lucha contra el desempleo; por lo anterior, se reportó en 2013 que el 65.7% de la Población Económicamente Activa (PEA) labora en este sector; el cual los trabajadores están expuestos a más vulnerabilidad porque no cuentan con cobertura social ni cotizan al sistema de pensiones.

No obstante, el principal obstáculo que impide el desarrollo de estas organizaciones es el escaso acceso a los recursos financieros, es decir tienen dificultades para acceder a créditos, ya que no puede acudir a préstamos de forma tradicional del sistema financiero porque no cuenta con documentación apropiada y las opciones que existen implican mayores tasas de interés”<sup>2</sup>.

Con base a lo anterior, estas entidades tienen problemas para expandir sus operaciones; pero a pesar de las limitantes han demostrado que tienen la capacidad para subsistir, satisfacer necesidades y contribuir a la generación de empleo a la población.

## **2. Conceptos y Definición**

### **a. Conceptos**

Existen ciertos conceptos relacionados a estas entidades; lo cual el equipo de investigación ha considerado algunas de las instituciones de gobierno, debido a que éstas tienen un mayor acercamiento con las empresas en estudio. Por lo anterior, las detallan de la siguiente manera:

Según el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), Es aquella persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas anuales hasta \$100,000 y tiene un máximo de 10 trabajadores remunerados.

---

<sup>2</sup> “Apoyarán a MYPES para Crecer”. La Prensa Gráfica. 18 de Julio del 2015. San Salvador, El Salvador. Página 37.

Según el Ministerio de Economía, Son todas aquellas unidades económicas que tengan hasta 10 trabajadores y cuyas ventas anuales sean inferiores a \$100,000.

Con respecto a la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) “Es aquella persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores”<sup>3</sup>.

### **b. Definición**

Palabras claves para una mejor comprensión: Unidad económica, sectores económicos y empleos remunerados.

Para efectos de esta investigación se entenderá como Microempresa, Aquel organismo económico social que está conformada por máximo de 10 trabajadores remunerados, donde los miembros participan directamente en la actividad productiva y la mayor parte del capital del negocio es aportado y administrado por el propietario.

### **3. Características**

Existen ciertas características que distinguen a la mayoría de Microempresas con relación a la Pequeña, Mediana y Grande; de acuerdo a lo antes mencionado se encuentran las siguientes:

- No tienen definida formalmente una filosofía empresarial.
- La utilización de las técnicas de producción son relativamente sencillas y los bienes que fabrican son dirigidos a un segmento específico del mercado.
- Tienen poco acceso a créditos por parte de las instituciones financieras debido al nivel de liquidez y solvencia que presentan en sus estados financieros.
- El capital que se utiliza como fuente único de recursos son los fondos propios o patrimonios de una red social y está destinado a la satisfacción de necesidades de supervivencia.
- La capacidad de ahorro es mínima debido a que las utilidades que generan son bajas; por lo tanto, no les permiten acumular unidades monetarias.

---

<sup>3</sup> Información proporcionada por CONAMYPE; “Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”. 1ª Edición. San Salvador, El Salvador. 2014. Página 7.

## 4. Clasificaciones

### a. De acuerdo al criterio de sectores económicos<sup>4</sup>

#### i. Comerciales

Se caracteriza por no ejercer ningún efecto en la transformación de un bien, limitándose a la compra-venta. Estos ofrecen e intercambian bienes con otros, y además se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final.

#### ii. Industriales

Se identifica por la transformación de materias primas o insumos en artículos terminados para trasladarlos a las empresas distribuidoras.

#### iii. Servicio

Tienen cierta particularidad, pues se dedican simplemente a ofrecer diversos servicios intangibles sin obtener mayor rentabilidad en su inversión.

Estos sectores económicos se distribuyen en El Salvador de la siguiente manera:

**Cuadro N° 1. Distribución según sectores**

| Sectores     | % de establecimientos |
|--------------|-----------------------|
| Comerciales  | 66.14 %               |
| De Servicio  | 18.36 %               |
| Industriales | 12.90 %               |
| Otros        | 2.60 %                |
| Totales      | 100.00 %              |

Fuente: Cámara de comercio e industria de El Salvador

[http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)

<sup>4</sup> [http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)

## **b. De acuerdo al criterio de productividad<sup>5</sup>**

### **i. Microempresa de subsistencia**

Es aquella unidad económica que posee baja productividad, obtienen sus ingresos por medio del consumo inmediato donde en su mayoría están compuesta por mujeres de hogar que desempeñan actividades de comercio minorista y/o de servicios personales como venta de comida rápida.

### **ii. Microempresa de acumulación simple**

Con los recursos productivos que poseen, estas generan ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos de sus actividades; sin embargo no alcanzan excedentes suficientes que les permitan la inversión y crecimiento de la misma. Por lo anterior, tiene dificultades en su filosofía empresarial.

### **iii. Microempresa de acumulación ampliada**

Tienen elevada productividad, esto indica que permite acumular excedentes e invertirlo para seguir expandiéndose en el mercado manufacturero. Con base a las actividades productivas y el posicionamiento en el mercado tienen cierto grado de rentabilidad y mayor capacidad de ahorro.

De acuerdo a lo antes mencionado, estas entidades se distribuyen de la siguiente forma considerando su representación en el mercado salvadoreño:

**Cuadro N° 2. Distribución según su productividad**

| <b>Criterios de productividad</b>           | <b>% de representación</b> |
|---|----------------------------|
| <b>Microempresa de Subsistencia</b>         | 63.90 %                    |
| <b>Microempresa de Acumulación Simple</b>   | 29.90 %                    |
| <b>Microempresa de Acumulación Ampliada</b> | 6.20 %                     |

**Fuente: Cámara de comercio e industria de El Salvador**

[http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)

Por lo tanto, la empresa seleccionada como caso ilustrativo, está ubicada en las microempresas de acumulación simple debido a que no generan suficientes ingresos para su crecimiento.

<sup>5</sup> Martínez, Eva; Bonilla, Reynaldo; López, Jimmy. "Diseño de una Guía Práctica para el Asesoramiento Financiero de la Micro empresa". Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. 2005. Páginas 9-12.

### c. De acuerdo al criterio de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)<sup>6</sup>

Las MYPES son un sector principalmente joven donde el 50% de empresarios tienen menos de 40 años, pero ellos están dispuestos a asumir ciertos riesgos para lograr un crecimiento en el mercado.

Otra de las características de estas es la informalidad, ya que aproximadamente el 70% tienen dificultades en su filosofía empresarial; esto debido a la falta de capacitación a los empresarios sobre los beneficios de la formalidad. Por lo tanto, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL) clasifica a las entidades de la siguiente manera:

**Cuadro N° 3. Según número de personal remunerado y ventas brutas anuales**

| Clasificación          | Personal remunerado  | Ventas brutas anuales / Ingresos brutos anuales |
|------------------------|----------------------|---|
| <b>Micro Empresa</b>   | Hasta 10 Empleados   | Hasta \$ 100,000.00                             |
| <b>Pequeña Empresa</b> | Hasta 50 Empleados   | Hasta \$ 1,000,000.00                           |
| <b>Mediana Empresa</b> | Hasta 100 Empleados  | Hasta \$ 7.0 Millones                           |
| <b>Gran Empresa</b>    | Más de 100 Empleados | Más de \$ 7.0 Millones                          |

Fuente: Cámara de comercio e industria de El Salvador

[http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)

**Cuadro N° 4. Participación de MYPES**

| Clasificación          | % de establecimientos |
|------------------------|-----------------------|
| <b>Micro Empresa</b>   | 90.52 %               |
| <b>Pequeña Empresa</b> | 7.54 %                |
| <b>MYPES</b>           | 98.06 %               |
| <b>Mediana Empresa</b> | 1.50 %                |
| <b>Gran Empresa</b>    | 0.44 %                |

Fuente: Cámara de comercio e industria de El Salvador

[http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)

<sup>6</sup> [http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)

## **B. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR**

### **1. Antecedentes<sup>7</sup>**

La historia de la fabricación de prendas de vestir en El Salvador se remonta durante el siglo XVII (1601-1700), en esta época los españoles encontraron civilizaciones indígenas que conocían el arte de tejer y utilizaban ropas elaboradas en telares rústicos, sus vestidos estaban diseñados con productos de la naturaleza tales como pieles, plumas, fibras naturales entre otros.

A mediados de este, la actividad tuvo un gran auge por la necesidad de satisfacer a los conquistadores, la cual se desarrollaba mediante el uso de instrumentos mecánicos, se introdujo el telar de palanca y la rueda de hilar; además se elaboraban hamacas y tapetes teñidos.

“Este sector surgió formalmente en el año de 1885, donde la manufactura artesanal comenzó a tecnificar su proceso ya que se introdujeron las primeras máquinas que procesaron el hilo de algodón. En 1912 se introdujo la industria mecanizada, con el cual se aumentó la producción y se elaboraron diversidad de productos. Para el año de 1946 se calculó que existían 3,599 establecimientos dedicados a esta productividad, en las que trabajaban unas 15,000 personas y existían unos 7,819 telares que utilizaban 360 millones de libras de tela por año”<sup>8</sup>.

“Desde 1950, el sector textil se ha ubicado entre los primeros cuatro lugares más productivos de la industria salvadoreña. Con la firma de los acuerdos de paz en 1992, las entidades mencionadas fueron recuperándose de la crisis que originó el conflicto armado en 1980, tanto el Producto Interno Bruto como el sub-sector textil tuvieron un crecimiento económico del 4% en el país”<sup>9</sup>.

En el año 2010, con el programa de entrega de útiles y uniformes escolares para los alumnos del sistema de educación pública, algunas Microempresas resurgieron con la finalidad de suplir la demanda, donde se incrementó la producción mediante la cantidad de pedidos solicitados por el Gobierno y se obtuvo mayores ingresos para subsistir en el mercado manufacturero. Por lo tanto estas microempresas son fuentes generadoras de empleo.

<sup>7</sup> <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8276/2/687.04-F634d-CAPITULO%20I.pdf>

<sup>8</sup> Memoria de Ejercicio N° 48 “Cooperativa Algodonera Salvadoreña”. 1980.

<sup>9</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). “Censos Económicos”. San Salvador, El Salvador. 2008.

## 2. Definición

Es una entidad dedicada a la transformación de la materia prima (telas e hilos) en productos terminados, mediante la incorporación de procesos productivos con el uso de maquinaria industrial o semi industrial y la intervención del recurso humano, para su posterior comercialización a fin de obtener ganancias y satisfacer necesidades de los clientes.

## 3. Importancia

En los últimos años, El Salvador se ha beneficiado por el dinamismo de las exportaciones, principalmente por el rubro de la confección ya que mejora el equilibrio entre la balanza comercial generada por la demanda de importaciones.

El sector manufacturero desempeña un papel muy importante por su significativa contribución a la formación y capacitación del personal que labora en esta actividad. Entre los principales aportes que presentan son:

- Alto porcentaje de utilización de materias primas nacionales.
- Facilidad para atender mercados pequeños y especializados.
- Fortalecimiento del mercado laboral, por absorber una porción considerable de la población y formar mano de obra calificada.

La microempresa como unidad económica y social ha permitido diversificar la actividad productiva satisfaciendo las necesidades del mercado a través de la producción de bienes de consumo indispensables para la población en general; por lo tanto, su demanda se incrementa cada vez más, y así ser un ente generador de empleos contratando mano de obra calificada y no calificada, por consiguiente proporciona ingresos a las familias salvadoreñas.

## 4. Según Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)<sup>10</sup>

La CIIU establece una clasificación uniforme de las actividades productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías que puedan utilizarse para la presentación de estadísticas, de tal modo que las entidades puedan catalogarse de acuerdo al sector económico que realizan.

---

<sup>10</sup> <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>

Pasos para identificar la actividad principal de una empresa mediante el método descendente:

- Se enumeran las actividades realizadas por la unidad, atribuyendo a cada una el tipo de clase correspondiente y se acuerda la sección.
- Dentro de esa sección, se establece la división del sector económico.
- Dentro de esa división, se determina el grupo al que pertenece.
- Dentro de ese grupo, se estipula la clase correspondiente a la actividad principal con la proporción más elevada de la medida escogida.

Por consiguiente, las empresas manufactureras de prendas de vestir se clasifican de esta manera:

**Cuadro N° 5. Clasificación de empresas manufactureras de prendas de vestir**

| <b>SECCIÓN: C</b>   |  | <b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b> |
|---------------------|--|----------------------------------|
| <b>División: 14</b> | Fabricación de Prendas de Vestir.                          |                                  |
| <b>Grupo: 141</b>   | Fabricación de Prendas de Vestir, excepto Prendas de Piel. |                                  |
| <b>Clase: 1410</b>  | Fabricación de Prendas de Vestir, excepto Prendas de Piel. |                                  |

Fuente: MINEC – DIGESTIC - Base CIU 4.0.

<http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>

## **C. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO**

### **1. Descripción**

Actualmente en el municipio de Ciudad Delgado existen 12 Microempresas registradas que se dedican a la confección de ropa de vestir tanto para damas, caballeros y niños; las cuales se encargan de satisfacer la gran demanda del mercado manufacturero por el hecho de cubrir una de las necesidades básicas del ser humano.

Cabe mencionar que la mayoría de estas entidades participan en el programa de uniformes y útiles escolares proporcionado por el gobierno donde su mayor aporte a la población es la generación de empleo, lo cual permite aumentar el desarrollo y crecimiento económico asegurando la calidad de vida de los ciudadanos del municipio.

## 2. Microempresas manufactureras inscritas en el municipio de Ciudad Delgado

Cuadro N° 6. Microempresas ubicadas en el municipio de Ciudad Delgado

| Denominación comercial                      | Ubicación   |
|---|---|
| <b>Manufacturas Robert</b>                  | Barrio San Sebastián, Calle El Comercio               |
| <b>UDP ASOC. Micro Empresarial</b>          | Calle Troncal del Norte Km 4 ½                        |
| <b>Seri Raf</b>                             | Colonia Santa Clementina, Ciudad Delgado              |
| <b>Confecciones Venado Clásico</b>          | Cantón Calle Real, calle troncal del norte km 7 1/2   |
| <b>Confecciones Angélica</b>                | Calle Morazán, Colonia California                     |
| <b>Confecciones Gloria</b>                  | Barrio Aculhúaca, Avenida Morazán                     |
| <b>Confecciones Pineda</b>                  | Parcelación Praderas I, Calle Antiguo a Tonacatepeque |
| <b>Sastrería Mar Industrias</b>             | Cantón Calle Real, Colonia San Antonio                |
| <b>HS Inversiones Costuras de Uniformes</b> | Cantón Plan del Pino, Colonia San Antonio             |
| <b>Negocios MV</b>                          | Pasaje Santa Paula # 3.                               |
| <b>Creaciones 2000</b>                      | Calle Morazán # 13                                    |
| <b>Confecciones Armando</b>                 | Colonia Los Almendros Polígono D #14, Pasaje Cedros   |

Fuente: Información proporcionada por la Alcaldía de Ciudad Delgado - Julio 2015 (Ver Anexo 1)

### D. GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO: “NEGOCIOS MV”

#### 1. Antecedentes

Inició sus operaciones en 1969, sin un nombre específico por iniciativa de la señora María Paulina Montano; quien comenzó con una gran afición por la confección y el diseño de ropa para bebé. Este pequeño negocio estaba ubicado en el Pasaje La Libertad del municipio de Ciudad Delgado.

La empresa tuvo problemas después de su fundación debido a que tenía dificultades en cuanto a la administración empresarial; lo cual influyó en suspender la producción de las 7 máquinas.

Por lo anterior, en el año de 1988 se hizo cargo del negocio su hijo el Lic. Luis Enrique Montano; quien con el entusiasmo y la ayuda de sus dos hermanas y su esposa empezaron a reanudar la producción; denominando al negocio legalmente como “Negocios MV”. Su nombre proviene de los

apellidos del propietario y de su esposa llamados Montano-Vásquez respectivamente; la ubicación se trasladó al Pasaje Santa Paula N° 3 del municipio antes mencionado.

En ese entonces, se trabajaba con un solo producto que estaba destinado para los bebés con tela dacrón. Este era popular en dicho sector, el cual se vendía a 27 colones la docena, cada uno costaba alrededor de ¢2.25, lo cual ayudaba a tener una rentabilidad adecuada, y así empezó a invertir en el negocio con la compra de una máquina cortadora industrial.

Alrededor de 8 meses, se notaron ciertas circunstancias tales que el producto no generaba las utilidades esperadas debido a la competencia, ya que el precio de venta disminuyó provocando que bajaran los ingresos; lo cual el propietario se vio en la necesidad de realizar innovaciones.

Las ideas innovadoras fueron hacer cambios en la tela de los diseños; pero la que dio mayor impacto fue el bordaje en los trajes; en donde permitió que los precios aumentaran a ¢19 cada uno y la docena a 228 colones, aproximadamente \$26.05. Por otra parte, se creó una nueva marca al negocio llamado Pau-Lu que se deriva de Paulina (madre) y Luis (hijo); con ello, los clientes se identificaban con el producto y destacar el trato que recibían por parte de la empresa, lo cual mejoró la rentabilidad y se invirtió en la compra de 6 máquinas de pedal. Este nuevo diseño se producía tanto en el taller como en negocios externos localizados en Panchimalco, Mariona, Mejicanos.

A finales de 1990, se hicieron modificaciones en la guayabera escolar, haciendo bordados artesanales con la máquina de pedal; eso logró expandir su producción y así se consiguió vender en la zona oriental tales como San Miguel, Santa Rosa de Lima y Usulután. Éste fue el más fuerte que diseñó el negocio, ya que desplazó al traje para bebé. De este producto se vendían 12,000 docenas al año; lo cual se logró brindar empleo a 32 personas hasta el 2009.

Con la llegada del programa paquetes escolares proporcionado por el gobierno en el 2010, provocó que el producto emblema se desplomara y eso incidió en que disminuyeran las ventas; por ende incurrió en pérdidas el negocio provocando recorte del personal.

Desde entonces hasta la fecha, la empresa participa en el programa arriba mencionado; donde confecciona 5,000 piezas cada año, lo cual son un total de 2,500 uniformes completos.

Según declaraciones del propietario, la empresa posee actualmente 9 empleados remunerados, 30 máquinas en la producción y que no tiene plasmados formalmente una filosofía empresarial.

A continuación se presentan las máquinas utilizadas en el proceso de productivo para la confección de sus líneas de productos donde existe una persona encargada para el mantenimiento de ellas.

**Cuadro N° 7. Máquinas del proceso productivo**

| <b>Máquinas del proceso productivo</b> |                       |
|--|-----------------------|
| <b>Cantidad</b>                        | <b>Descripción</b>    |
| 15                                     | Planas                |
| 4                                      | Ranas                 |
| 2                                      | Collareteras          |
| 2                                      | Máquinas de botones   |
| 2                                      | Ojaleadora            |
| 2                                      | Planchas industriales |
| 1                                      | Atraque               |
| 1                                      | Doble agujas          |
| 1                                      | Máquina de cortar     |

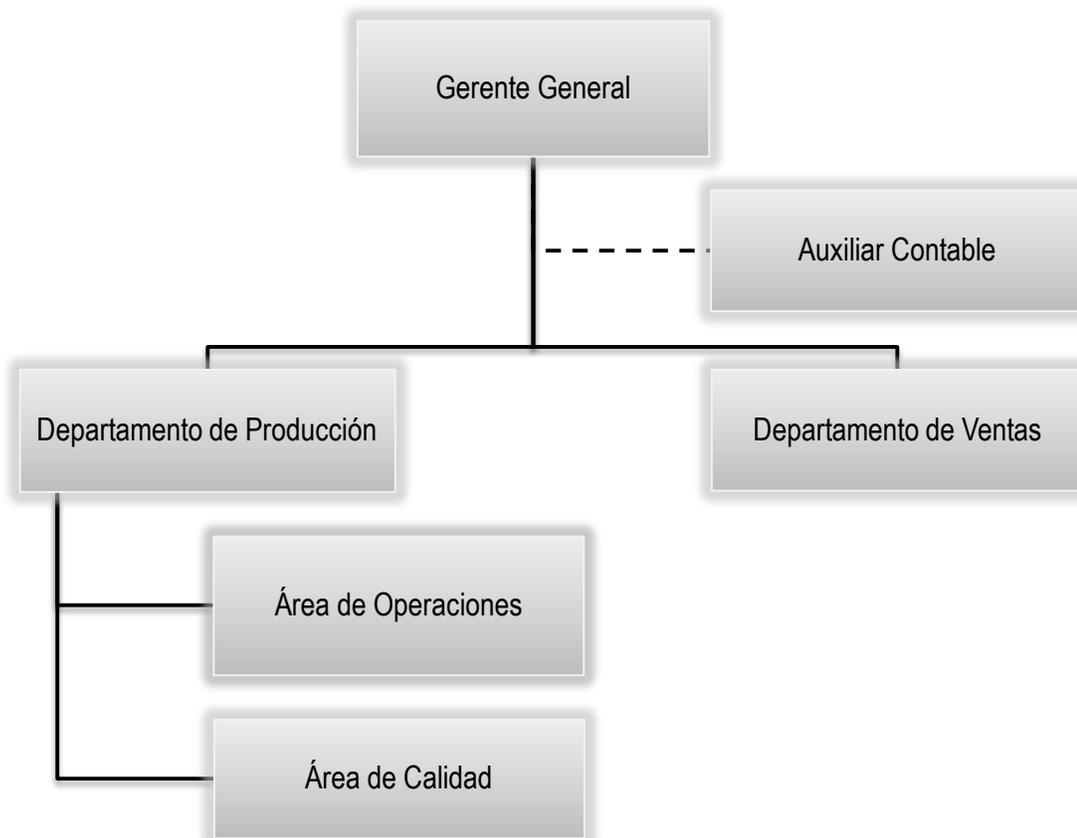
**Fuente: Información proporcionada por Gerente General – Julio 2015**

## **2. Valores**

Negocios MV es una microempresa con gran responsabilidad ante sus clientes y empleados que son el motor de la entidad. Por tal motivo le importa las buenas relaciones para una mejor productividad y trabajar en equipo; por consiguiente considera los siguientes valores:

- a. Honradez
- b. Compañerismo
- c. Lealtad
- d. Responsabilidad
- e. Ético/a
- f. Respeto

### 3. Estructura organizativa actual



Fuente: Información proporcionada por Gerente General – Julio 2015

#### a. Funciones al personal

##### i. Gerente General

- Negocia con los proveedores los insumos, precios de adquisición, montos y plazos de crédito.
- Verifica que se cumplan los convenios de compra con los proveedores para tener buenas relaciones con los mismos.
- Selecciona la materia prima de calidad y supervisa con el Gerente de Producción el proceso de transformación de la misma para que todos los productos salgan a tiempo.
- Efectúa con el Gerente de Venta el cobro respectivo a los clientes mayoristas mediante el acuerdo estipulado.
- Evalúa el desempeño laboral y capacita a los empleados en las áreas deficientes.
- Lleva acabo las licitaciones con el gobierno para la contratación en los programas escolares.

## **ii. Gerente de Ventas**

- Diseña estrategias para promocionar los productos fabricados con la finalidad de lograr una ventaja competitiva en el mercado manufacturero.
- Desempeña la función de servicio al cliente.
- Interactúa con los clientes para establecer las políticas de cobro y que estos se comprometan a cumplirlo en el tiempo acordado.
- Verifica los productos con el Gerente de Producción para que sean 100% de calidad y que se entreguen al tiempo señalado.
- Revisa y analiza los reportes de las ventas en los diferentes meses del año.
- Busca oportunidades para contactar a nuevos clientes.

## **iii. Gerente de Producción**

- Identifica si hay necesidad de comprar, debido a los niveles de inventario de materiales en bodega o verifica que el consumo de materia prima sea el adecuado para la producción debido a que no hay inventario de productos terminado ya que se trabaja con base a pedidos.
- Inspecciona que el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado sea eficiente y eficaz para disminuir el desperdicio de los materiales.
- Realiza el corte y teñido en todo el proceso productivo.
- Supervisa al personal para que se realice las actividades productivas de manera eficiente.
- Efectúa el control de calidad en los productos terminados.

## **iv. Auxiliar Contable**

- Realiza los estados financieros detallando cada una de las cuentas con las especificaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Compara los resultados financieros de los ejercicios fiscales anteriores y presentes.
- Elabora informes externos que inciden en las operaciones de la empresa.
- Vigila el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Vela por el cumplimiento de las leyes relacionadas a las instituciones: Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's), Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y Ministerio de Trabajo.

#### **4. Proveedores**

##### **a. Color Tela S.A.**

Ubicada en Avenida Monseñor Romero y 2ª Calle Oriente Edificio Fénix L-3 Esquina Opuesta a Catedral y Frente a la Plaza Barrios, San Salvador.

Es el máximo proveedor de tela deportiva de diferentes colores y marcas así como de los cuellos de camisas tipo polo en diferentes diseños. También les provee de hilos, ganchos y botones.

##### **b. Industrias Unidad S.A. (IUSA)**

Está situada en el km 11.5 Carretera Panamericana frente Aduana San Bartolo, Ilopango.

Dicha entidad es líder a nivel nacional por sus tejidos de alta calidad principalmente para la confección de uniformes escolares en diferentes colores. Es importante mencionar que la empresa en estudio le compra tela dacrón fino para la confección de camisas y blusas.

##### **c. Insinca S.A.**

Está instalada en Carretera Troncal del Norte, km 12 ½, Apopa, San Salvador, El Salvador.

Otra de las empresas con gran prestigio en el país, es un proveedor importante para Negocios MV por sus tejidos finos, la compañía les provee tela sincatex para uniformes escolares.

##### **d. Bazar Albert**

Está ubicada en la 7 Avenida Sur y Pasaje Colombia No 20-360, San Salvador.

Esta entidad le proporciona ganchos, pelum, botones, elástico de todas pulgadas, agujas para las máquinas de pedal, tijeras, tizas, cinta métrica, zippers e hilos de todos colores y tamaños, etc.

#### **5. Productos que elabora**

##### **a. Uniformes escolares**

La empresa participa en el programa paquetes escolares impulsado por el Gobierno de El Salvador, siendo un dato importante la acreditación de 5,000 piezas al año para la confección, lo cual son un total de 2,500 uniformes completos. Donde se fabrican para caballeros 1,100 uniformes distribuidos en camisas y pantalones; con respecto a las señoritas se confeccionan 1,400 uniformes en el cual lo conforman las faldas y blusas; además realiza uniformes a colegios y/o pedidos personalizados.

### **b. Uniformes empresariales**

Realiza uniforme tipo polo de diferentes colores a los empleados del Ministerio de Salud; también confecciona camisas sport, tipo polo en color rojo y blanco con el logo de la Universidad de El Salvador a dicha institución; además diseña uniformes a personas particulares de diferentes entidades que lo solicitan, así como gabachas para médicos y enfermeras según sea el caso.

### **c. Camisas mangas largas y otros**

También fábrica pedidos de camisas casuales, manga larga, tipo polo y deportivos todos estos para la comercialización en negocios de los mercados municipales del área metropolitana y de Ciudad Delgado; así también elaboran uniformes deportivos de diferentes selecciones de futbol a los alumnos del Colegio Miguel Servet que participan de forma extracurricular al igual que los alumnos del Instituto Nacional de Ciudad Delgado.

## **E. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO<sup>11</sup>**

### **1. Historia**

A la llegada de los españoles en el año de 1600, se consideraba que los grupos nahuas habían desplazado totalmente a los mayas para otras zonas, esto incidió que los españoles cambiaran los nombres antiguos de los pueblos, denominándolos Santiago Aculhuaca, Nuestra señora de la Asunción de Paleca y San Sebastián Texincal o Texinca.

Estas tres villas estaban situadas a 4 km al Norte de la capital de la República y tan próximos entre sí que se constituían como "Los Estados Unidos de San Salvador"; estos ameritaban fusionarse en una sola villa por convenir a los intereses locales y a la vida económica de las mismas.

Por lo anterior, el Órgano Ejecutivo solicitó mediante un informe unirlos en una municipalidad; por consiguiente, la Asamblea Legislativa reconoció el reporte favorable del mismo, resolvió el 23 de octubre de 1935 la firmeza de una nueva villa, con el nombre de Delgado, formada por la fusión de las tres poblaciones mencionadas anteriormente con sus respectivas jurisdicciones. Se le designa así por el apellido del prócer de nuestra independencia política, Doctor José Matías Delgado, como un motivo de ilustración histórica.

---

<sup>11</sup> Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Mayo del 2015.

## 2. Geografía

Se encuentra asentado a 3.5 km al norte de la ciudad capital, el cual forma parte del área administrativa y geográfica como Área Metropolitana de San Salvador y el total de la población del municipio es de 120,200 habitantes; posee una extensión territorial de 3,342 Km<sup>2</sup>, se divide en 42 caseríos, 8 cantones y su cabecera Municipal y la altitud sobre el nivel del mar es de 620 m.

Está limitado al norte con Apopa y Tonacatepeque, al Nor-Este y Este por Tonacatepeque, al Sur y sur este por Soyapango y San Salvador, al Sur Oeste por Cuscatancingo y San Salvador, al Oeste por Mejicanos y al Nor Oeste con los municipios de Apopa y Cuscatancingo.

## F. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL QUE RIGEN AL SECTOR MANUFACTURERO

### 1. Marco legal<sup>12</sup>

El gobierno de El Salvador con la finalidad de fomentar la inversión nacional y extranjera ha establecido un marco regulatorio basado en leyes y reglamentos que contribuyen a incentivar el clima de las empresas en un momento de liberación económica y apertura comercial. Por lo tanto, se consideran las leyes pertinentes que regulan al sector manufacturero en el país:

#### a. Constitución de la República de El Salvador

Ley primaria del país, contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes. Establece que en toda fuente de trabajo debe hacerse valer los derechos y obligaciones de cada persona con la intención de darle condiciones económicas adecuadas. (Decreto Constitucional N° 38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, del 16 de Diciembre de 1983 y fecha última de modificación el 12 de Junio del 2014).

#### b. Ley de Registro de Comercio

Tiene por objeto la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio y otros (Decreto Legislativo N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973 y fecha última de modificación el 14 de Diciembre del 2012).

---

<sup>12</sup> <http://www.asamblea.gob.sv/parlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-seguro-social>

### **c. Ley del Seguro Social**

Desarrolla los fines de seguridad social referidos en la constitución, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados. (Decreto Legislativo N° 1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953 y fecha última de modificación el 22 de Agosto del 2012).

### **d. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos destinados al pago de prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley. (Decreto Legislativo N° 927, de fecha 20 de Diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333, del 23 de Diciembre de 1996 y fecha última de modificación 20 de Abril del 2012).

### **e. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley del IVA)**

Aplica el impuesto a la transferencia, importación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; y a la prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios (Decreto Legislativo n° 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial n° 143, tomo 316, del 31 de julio de 1992 y fecha última de modificación 29 de julio del 2015).

### **f. Ley de Impuesto sobre la Renta (ISR)**

Esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades (Decreto Legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991 y fecha última de modificación el 27 de Junio del 2014).

### **g. Código Tributario**

Regula la relación entre el fisco y los contribuyentes respecto a los tributos (Decreto Legislativo N° 230, de fecha 14 de Diciembre del 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, del 22 de Diciembre del 2000 y fecha última de modificación el 12 de Noviembre del 2015).

### **h. Código de Comercio**

Establece las normas que rigen el comercio salvadoreño para toda aquella empresa jurídica o social que desee insertarse a la actividad comercial o que ya la ejerce, por lo que debe estar dentro de los límites legales y abstenerse de toda competencia desleal. (Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970 y fecha última de modificación el 08 de Mayo del 2014).

### **i. Código de Trabajo**

Tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los empleados (Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de Julio de 1972 y fecha última de modificación el 16 de Diciembre del 2015).

### **j. Código Municipal**

Desarrolla los principios constitucionales referentes al funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de Enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N°. 23, Tomo 290, del 15 de Febrero de 1986 y fecha última de modificación el 30 de Abril del 2015).

## **2. Marco institucional**

En El Salvador existen instituciones que rigen el funcionamiento de las Microempresas. A continuación se presentan algunas de estas:

### **a. Ministerio de Hacienda**

Es el encargado de cobrar las obligaciones tributarias estipuladas por el estado salvadoreño por medio de la Dirección General respectiva, tales como: el impuesto al valor agregado, Pago a cuenta, Impuesto sobre la Renta, Retención, entre otras.

### **b. Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Su función principal es velar por los derechos que tienen los empleados, así como la de seguridad e higiene ocupacional, promoviendo y exigiendo a los patronos las condiciones necesarias laborales a fin de brindar protección en materia laboral.

### **c. Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)**

Están representadas por dos instituciones: AFP Confía y AFP Crecer. Es obligación de toda organización que los trabajadores se encuentran afiliados con el objeto de asegurar la cobertura por invalidez, vejez y muerte. Las entidades del sector son responsables de brindar estas prestaciones a su personal.

### **d. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**

Proporciona servicios médicos y prestaciones económicas a los trabajadores afiliados pertenecientes a empresas públicas y privadas, con la finalidad de asegurar las condiciones en materia de salud y reducir el ausentismo laboral.

### **e. Centro Nacional de Registros (CNR)**

Contribuye a respaldar la legitimidad de los establecimientos por medio de la solicitud, emisión y autorización de aspectos tales como: matrícula de comercio, inscripción de estados financieros, registro de la representación legal de las sociedades, de marcas y patentes, entre otros.

### **f. Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado**

Se interesa por la gestión de los contribuyentes, disminuyendo los requisitos solicitados para facilitar y recolectar los impuestos municipales del sector empresarial del municipio.

### **g. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)**

Es una institución comprometida con el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa salvadoreña, brindando asesorías y facilitando los trámites para su legalización.

## **G. GENERALIDADES DEL SISTEMA**

### **1. Conceptos y Definición**

#### **a. Conceptos**

“Es un conjunto de partes unidas por alguna forma de interacción o interdependencia, siempre que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el centro de atención”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. 10ª Reimpresión. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México. 2000. Página 143.

“Es un conjunto de elementos interrelacionados con miras a lograr un objetivo común”<sup>14</sup>.

“Es 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”<sup>15</sup>.

### **b. Definición**

Palabras claves para una mejor comprensión: unidades, interrelacionados y lograr un fin común.

Para efectos de la investigación se entenderá como sistema: Aquella unión de elementos que están coordinados e interrelacionados entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos y metas en común.

## **2. Características**

### **a. Eficiencia**

Se puede señalar a la eficiencia como la cualidad por la cual el sistema atiende y alcanza su objetivo mediante la optimización de los recursos disponibles.

### **b. Entropía**

Es la tendencia de los sistemas a desgastarse y desintegrarse, debido al relajamiento de los estándares. Dicha característica aumenta a medida que pasa el tiempo; caso contrario, disminuye si se obtiene mayor información, pues la información es la base de la configuración y del orden.

### **c. Estabilidad**

Es el estado permanente del funcionamiento eficaz frente a las acciones de factores externos; es decir, se adapta a los cambios externos con el fin de alcanzar un equilibrio interno. Estos le permiten reajustar su comportamiento, efectuando que el sistema permanezca estable.

### **d. Sinergia**

Es la propiedad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior al de sus componentes individuales. Por lo tanto se establece como la acción combinada de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

---

<sup>14</sup> Córdoba, Julio; Leñero, José; Rey, Pedro. “Teoría General de Sistemas”. 2ª Edición. Editorial Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José, Costa Rica. 1988. Página 43.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1996. Página 727.

### e. Totalidad

Se refiere a la relación causa – efecto entre las diferentes partes del sistema; es decir, Si hay un cambio en una de las unidades, esto influirá en la modificación del resto de componentes.

## 3. Elementos

Cuadro N° 8. Elementos del sistema



Fuente: Elaborado por equipo de investigación

### a. Entrada o insumo

Es la fuerza de arranque que provee el material o la energía para la operación del mismo. Estos pueden ser recursos humanos, materiales, financieros que entran en proceso de transformación.

### b. Procesamiento o transformación

Es el fenómeno que produce cambios para convertir los insumos en productos. Por lo tanto, es el mecanismo de conversión de las entradas y salidas donde ingresan insumos y salen productos.

### c. Salida o producto

Es la finalidad para la cual se reunieron los elementos, este representa el final de los procesos, el cual debe ser coherente con el objetivo común.

#### **d. Retroalimentación**

Es la función de retorno, que tiende a comparar la salida con un criterio establecido para realizar posibles correcciones, manteniendo controlado dentro de los estándares establecidos. En una organización puede tomar la forma de informes financieros, valoraciones de desempeño, etc.

#### **e. Ambiente externo**

Es el medio que envuelve externamente y está en constante interacción con el sistema. La supervivencia de este depende de su capacidad de adaptarse a las exigencias del entorno.

### **4. Principios**

#### **a. De determinismo**

Debe permitir la posibilidad de determinar el origen y la naturaleza de todos los actores que modifican el comportamiento e intervienen en su accionar. Conocer las causas que generan determinados resultados es fundamental para emprender acciones correctivas.

#### **b. De equifinalidad**

Todo sistema, debe estar diseñado de un modo flexible, que permita alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre sí.

#### **c. De interacción**

La interacción mutua produce una reacción en cadena que provoca un juego de acciones y reacciones entre todos los componentes subsistemas del mismo.

#### **d. De subsidiaridad**

Se puede afirmar que ningún sistema es completo en sí mismo, todo sistema es subsidiario de otro, es decir, que necesita de la contribución de otros, en virtud de los cuales actúa y que a la vez forman su entorno; por lo tanto existe entre los sistemas una relación dependencia de unos a otros.

## 5. Clasificaciones

**Cuadro N° 9. Clasificaciones de los sistemas**

| <b>Tipos</b>  | <b>Sub - Clasificación</b> | <b>Definiciones</b>   |
|---|----------------------------|---|
| <b>POR SU ORIGEN</b>                                    | Naturales                  | “Son procesos que ocurren sin la intervención del hombre”.  |
|   | Artificiales               | “Es cuando el hombre contribuye en la modificación de los procesos”.  |
| <b>POR SU TAMAÑO</b>                                    | Sub sistema                | “Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor”. |
|   | Supra sistema              | “Es el sistema que integra a los sistemas por su pertenencia”.  |
| <b>POR LA COMPLEJIDAD DE PREDECIR SU COMPORTAMIENTO</b> | Probabilísticos            | “No se puede predecir en forma detallada su comportamiento a futuro”.   |
|   | Determinísticos            | “Se puede predecir con exactitud su comportamiento”.  |
| <b>POR LA CONSTITUCIÓN DE SUS COMPONENTES</b>           | Concretos                  | “Son elementos tangibles y están compuestos de objetos y cosas reales”.   |
|   | Abstractos                 | “Son elementos intangibles y que existen en el pensamiento de las personas (ideas o criterios)”.                              |
| <b>POR SU NATURALEZA</b>                                | Cerrados                   | “Operan con el poco intercambio de información y no son influenciados”.   |
|   | Abiertos                   | “Presentan intercambio de información y son influenciados por el entorno”.  |

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. 10ª Reimpresión. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México, D.F. 2000. Páginas 143 - 145.

## H. GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

### 1. Conceptos y Definición

#### a. Conceptos

“Una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración en un periodo determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”<sup>16</sup>.

“Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directrices de planeación, coordinación y control”<sup>17</sup>.

“Es un plan de acción que contiene las estimaciones de los ingresos y de los gastos totales a obtener y realizar durante un período de tiempo determinado”<sup>18</sup>.

#### b. Definición

Palabras claves para una mejor comprensión: estimaciones, sistemático, estrategias, resultados y período determinado.

En consecuencia y para fines del presente estudio se entenderá como Presupuesto: Aquellas estimaciones cuantitativas programadas de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una entidad mediante la adopción de las estrategias necesarias para conseguirlos en un periodo determinado.

### 2. Objetivos

- Realizar comparaciones sobre las cifras reales y presupuestadas para verificar las causas de las variaciones y así efectuar las correcciones oportunas.
- Optimizar el empleo económico de los recursos.
- Trabajar en forma anticipada y previniendo los riesgos.
- Verificar el manejo de los recursos financieros tanto para las entradas y salidas de efectivo en un tiempo establecido.

---

<sup>16</sup> Burbano Ruiz, Jorge; y Otros. "Presupuesto, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos". 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2005. Página 11.

<sup>17</sup> Welsch, Glen A. "Presupuesto, Planificación y Control". 6º Edición. Editorial Pearson Hall. Bogotá, Colombia. 2005. Página 154.

<sup>18</sup> Dirección General del Presupuesto, Ministerio de Hacienda. "Guía del Presupuesto General del Estado para el Ciudadano". Ministerio de Hacienda. El Salvador. 2010. Página 3.

### **3. Principios<sup>19</sup>**

#### **a. De previsión**

- Predictibilidad. Predecir cómo se comportara el negocio en el periodo presupuestado para saber si la proyección es correcta.
- Determinación Cuantitativa. Determinar las unidades monetarias para cada presupuesto.
- De Objetivo. Plantear los objetivos para un tiempo determinado.

#### **b. De planeación**

- Costeabilidad. Utilizar las proyecciones para la recuperación de la inversión.
- Flexibilidad. Se debe tener margen para los cambios que surjan en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- Confianza. Ser confiables para dar seguridad a la empresa.
- Participación. Es esencial que en las proyecciones cuantitativas intervengan los empleados para aprovechar el beneficio de la experiencia en cada área de aplicación.
- Oportunidad. Se realizan las proyecciones antes de terminar el período presupuestal para tomar las medidas adecuadas a los fines establecidos.

#### **c. De organización**

- De Orden. Deben establecerse las líneas de autoridad y responsabilidad, detallando las funciones y obligaciones de cada miembro.
- Comunicación. Implica que dos o más personas entiendan del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna.

#### **d. De dirección**

- Autoridad. Los directores deben dar las instrucciones necesarias para que los presupuestos funcionen según lo acordado.
- Coordinación. El interés general debe prevalecer sobre el interés particular

---

<sup>19</sup> Burbano Ruíz, Jorge. "Presupuesto, Un Enfoque de Direccionamiento Estratégico, Gestión y Control de Recursos". 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2011. Página 18 – 22.

### **e. De control**

- De reconocimiento. Se debe dar crédito al individuo por sus éxitos; o también aconsejarlo por algunas faltas y omisiones realizadas.
- De excepción. Se recomienda que los ejecutivos dediquen tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo a los planes.
- Conciencia de costos. Para el éxito del negocio, cada decisión tiene algún efecto sobre los costos; por lo tanto cada encargado del departamento debe percibir el impacto de sus decisiones para que esta sea efectiva.

## **4. Ventajas y Limitantes<sup>20</sup>**

### **a. Ventajas**

- Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de sus actividades.
- Mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Verifican el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles jerárquicos.
- Intervienen en la utilización de los recursos financieros propios y ajenos.
- Mejora los resultados mediante la administración de las unidades monetarias.

### **b. Limitantes**

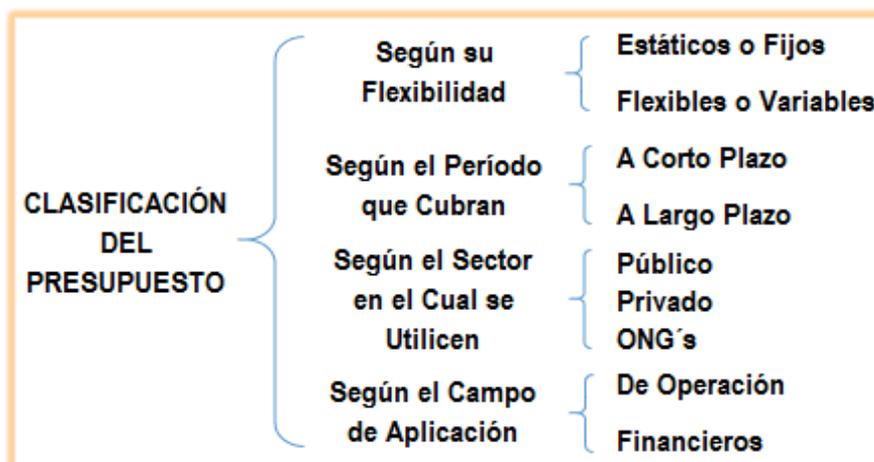
- Sus datos al ser estimados están sujetos al juicio o experiencia de quienes lo determinan.
- Es solo una herramienta de la gerencia, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para suplantarla.
- Pueden quedar obsoletos ante turbulencias o cambios en el entorno.
- Es importante que transcurra cierto tiempo para que los implicados aporten la experiencia necesaria para la elaboración y su respectiva puesta en marcha.

---

<sup>20</sup> Burbano Ruíz, Jorge. "Presupuesto, Un Enfoque de Direccionamiento Estratégico, Gestión y Control de Recursos". 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2011. Página 17-18.

## 5. Clasificaciones<sup>21</sup>

Cuadro N° 10. Clasificación del presupuesto



Fuente: Elaborado por equipo de investigación

### a. Según su flexibilidad

#### i. Estáticos o fijos

Se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Estos dejan de lado en entorno económico, social y político de la empresa.

#### ii. Flexibles o variables

Son para diferentes niveles de actividad y se adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

### b. Según el período que cubran

#### i. A corto plazo

Se les puede llamar como planes tácticos u operativos debido a que planifican para el cumplimiento del ciclo de operaciones en un año determinado.

#### ii. A largo plazo

Se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas; se planifican para más de 3 años. También se nombran como planes estratégicos.

<sup>21</sup> Burbano Ruíz, Jorge. "Presupuesto, Un Enfoque de Direccionamiento Estratégico, Gestión y Control de Recursos". 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2011. Página 18 - 22.

### **c. Según el sector en el cual se utilicen**

#### **i. Público**

Se refiere a los que representan la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos e instituciones del Estado.

#### **ii. Privado**

Los utilizan las empresas privadas como la base de la planificación de sus actividades.

#### **iii. Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)**

Es una asociación u organización sin fines de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

### **d. Según el campo de aplicación**

#### **i. De operación o económicos**

“Son los planes para manejar el negocio durante el periodo al que se refiere”<sup>22</sup>.

Se refiere a las proyecciones de todas las actividades detalladas para el periodo siguiente al cual se elabora y se resume en el estado de resultados proyectados. Entre ellos se encuentran:

- **De Ventas**

El plan de ventas es la base de la planificación, por lo que a partir de este se construyen los demás ya que estas constituyen la fuente primaria de fondos, y de este dependen la cantidad a producir, costos adicionales de capital y otros.

Por lo tanto es necesario desarrollar planes de ventas a corto plazo, expresado en cantidades físicas y monetarias para obtener el rendimiento necesario y que logre mejores utilidades.

#### **➤ Requerimientos para la proyección**

- Pronóstico de ventas.
- Análisis de las variables del mercado.
- Estadísticas de las ventas de años anteriores.

---

<sup>22</sup> Diccionario de Economía y Administración. Andrés S. Suarez. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España. 1993.

## ➤ Métodos para proyectar las ventas

### ○ Métodos no estadísticos

#### ▪ Grupo de expertos o Delphi

Consiste en reunir a un grupo de expertos, donde se les somete a una serie de preguntas, con un proceso de retroalimentación después de cada serie de respuestas. Se obtiene información que tratada estadísticamente se entrega una aproximación de la cual nace una predicción.

#### ▪ Analogía histórica

Se basa en la suposición que el mercado estudiado puede tener un comportamiento similar al de otros mercados en el pasado. La desventaja es la suposición que las variables determinantes en el pasado se mantendrán en el futuro; y que tendrán el mismo efecto sobre el proyecto.

#### ▪ Pronósticos visionarios

Se dispone del personal interno de la empresa a la que se le evalúa el proyecto y dicho personal tiene experiencia y conocimiento de sus clientes; por lo tanto, pueden emitir opiniones respecto a reacciones y comportamientos posibles de esperar en el futuro.

### ○ Métodos estadísticos

#### ▪ Mínimos cuadrados<sup>23</sup>

Sirve para proyecciones en periodos futuros con base a las ventas en gestiones pasadas, debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, ya sean internas o externas. Por lo tanto, es recomendable cuando el comportamiento es una línea recta.

Ecuación:  $Y = a + bx$

Donde:

Y = Demanda

X = Período de Tiempo

n = Número de Datos

---

<sup>23</sup> <http://www.solocontabilidad.com/2012/10/metodos-de-calculo-para-el-pronostico.html>

a y b constantes

$$a = \frac{\Sigma y \Sigma x y^2 - \Sigma x \Sigma x y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2} \qquad b = \frac{n \Sigma x y - \Sigma x \Sigma y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

- Tendencias

Para su aplicación se necesita conocer históricamente los estados financieros de al menos los últimos cinco años; por lo tanto se selecciona el año base.

- Incremental

En este método se aplica del primer año de la secuencia. Es recomendable conocer la historia de al menos cinco años. Se calculan los incrementos y su respectivo porcentaje año con año.

- Combinación de factores<sup>24</sup>

Es una técnica que permite considerar variables internas y externas que afectan la actividad operativa y administrativa de la empresa; asimismo toma en cuenta las ventas históricas y eventos que influyen positiva y negativamente al logro de los objetivos monetarios.

Ecuación:  $PV = [(V \pm F)E]A$

Donde:

**PV** = Presupuesto de Ventas o Ventas Proyectadas.

**V** = Ventas del Ejercicio Anterior.

**F** = Factores Específicos de Venta

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

**a** = Factores de Ajuste

**b** = Factores de Cambio

**c** = Factores Corrientes de Crecimiento

**E** = Fuerzas Económicas Generales

**A** = Influencia Administrativa

---

<sup>24</sup> González, Cristóbal del Río, "El Presupuesto". 10ª Edición. Editorial Thompson. México. 2009. Página 119 – 12.

**±a = Factores de ajuste.** Son de carácter imprevisto y no controlable para la organización; es decir aquellos fenómenos accidentales que afectan de forma perjudicial o positiva los niveles de comercialización en un periodo determinado.

**±b = Factores de cambio.** Se refiere a las variaciones que afectan a las ventas, estas pueden ser por modificación de la materia prima o del producto, así como también mejoras en los procesos de producción e innovación en las técnicas de venta.

**±c = Factores corrientes de crecimiento.** Consiste en el incremento de los ingresos provenientes del desarrollo o expansión propios de la industria y de los préstamos adquiridos para financiar las actividades operativas.

**E = Fuerzas económicas generales.** Está conformada por elementos externos que influyen directamente en las ventas; por lo tanto, es necesario consultar a instituciones bancarias y gubernamentales para que suministren información tales como crecimiento económico, inflación, ingreso per-cápita, índice de desarrollo humano y producción nacional, entre otros.

**A = Influencias administrativas.** Son elementos de carácter internos que se llevan a cabo por la toma de decisiones que debe realizar la gerencia para establecer estrategias a fin de evaluar la influencia de los factores específicos y de las fuerzas económicas generales en las ventas.

- **De Impuesto al Valor Agregado - Débito fiscal**

Se constituye los impuestos generados por las ventas proyectadas en el tiempo establecido aplicándole mes a mes la tasa impositiva del 13% sin importar si son al crédito o al contado.

- **De Costo de producción**

Se detalla el costo de fabricación de cada producto terminado en el cual se incluyen los inventarios de materia prima, productos en proceso, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación para cumplir con los requerimientos del período.

Debe existir un equilibrio entre ventas, inventarios y producción para que el presupuesto cumpla con el objetivo de proveer los bienes en condiciones óptimas de cantidades y costos.

- **De Materia prima**

Especifica los niveles planificados de inventario de materias primas en términos de cantidades y costo. La diferencia en unidades entre los requerimientos según especifica es el presupuesto es el materia prima y el presupuesto de compras se muestra como aumentos o disminuciones planificados en el presupuesto de inventario de materiales y partes.

- **De Impuesto al Valor Agregado – Crédito fiscal**

Hace referencia al impuesto correspondiente a las compras de bienes por parte de un contribuyente a otro ya sean al crédito o al contado; en el que se cancela el valor neto más la tasa gravada del 13%. Este valor retenido queda a favor de la empresa durante un período hasta que se haga la compensación con el impuesto de las ventas.

- **De Mano de obra directa**

Representa la cuantificación del factor humano capaz de satisfacer la producción. Para su realización se debe considerar el tiempo adecuado para elaborar una unidad, el costo de la mano de obra con base a tasa salarial la cual resulta de la suma de sueldos más bonificaciones.

- **De Costos indirectos de fabricación**

Son estimados que intervienen en la producción de manera directa e indirecta. Están constituidos por un grupo de costos y gastos (Fijos y Variables), pero son difícilmente identificables en el bien terminado, algunos ejemplos de estos la cantidad de hilo, la energía eléctrica, los impuestos, etc.

- **De Impuesto al Valor Agregado (IVA) a pagar**

Se determina mediante la diferencia del Débito Fiscal de las ventas con el Crédito fiscal de las compras; si el primero es mayor genera el pago respectivo al fisco, caso contrario se produce un excedente para el mes siguiente hasta liquidarlo con las ventas posteriores.

- **De Pago a cuenta**

Se elabora aplicando el 1.75% de impuesto a las ventas netas mensuales. Consiste en la recaudación del Impuesto Sobre la Renta por medio de anticipo a cuenta del cual se debe cancelar durante los primeros 10 días hábiles del mes siguiente.

- **De Cuentas por cobrar**

Para su formulación se consideran las estimaciones basadas en porcentajes establecidos en las políticas de crédito que otorga la empresa para recuperarlos en el tiempo pactado.

- **De Cuentas por pagar**

Consiste en las proyecciones de los pagos a efectuar a los proveedores, cumpliendo las políticas establecidas y los plazos acordados.

- **De Gastos de administración**

Constituyen las consideraciones de personal y operatividad a las distintas unidades para hacer funcionar la organización. Incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio financieras, legales y de contabilidad.

- **De Gastos de venta**

Comprende las erogaciones a incurrir para la comercialización de los productos terminados. Este engloba todos los gastos por promoción, administración comercial, venta directa o costos en la distribución de los productos; es importante llevar un control adecuado de los mismos con base a las proyecciones con la finalidad de generar mayores utilidades.

- **De Gastos financieros**

Es de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los intereses a ser pagados debido a los préstamos previstos según plazos concebidos y las tasas de interés vigentes. Está constituido por los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias, entre otros.

## ii. **Presupuestos financieros**

“Son estimaciones financieras basadas en las condiciones que la administración pronostica y las acciones que piensa tomar con respecto a las condiciones de inversión y financiamiento”<sup>25</sup>.

Los estados pro forma son estados financieros proyectados para un año fiscal.

---

<sup>25</sup> González, Cristóbal del Río, “El Presupuesto”. 10ª Edición. Editorial Thompson. México. 2009. Página II 36.

- **De Efectivo o caja**

“Es un documento contable que proporciona información relevante sobre las entradas y salidas de efectivo y los cambios de un periodo a otro en la situación financiera de la entidad”<sup>26</sup>. A continuación se presentan los componentes para la realización del presupuesto de efectivo:

- **Entrada de efectivo.** Son todos los ingresos monetarios de una empresa que ocurren en un periodo financiero determinado.
- **Salida de efectivo.** Son todos aquellos costos y gastos que realiza la entidad durante un ciclo específico.
- **Flujo neto de caja.** Es la diferencia temática entre las entradas de fondo monetario y los desembolsos de cada periodo.
- **Saldo mínimo de efectivo.** Son unidades monetarias que la empresa debe considerar al final del mes para que puedan cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

- **De Inversiones o capital**

Es el plan que contiene la información para tomar decisiones, en el cual se formulan y evalúan inversiones a largo plazo y se analizan las fuentes necesarias para su financiamiento. Permite evaluar las diferentes alternativas de adquisición de activo fijo y el monto de los recursos monetarios requeridos para llevarlas a cabo.

- **Balance general pro forma**

Es el documento financiero proyectado que muestra los recursos, las obligaciones de una entidad y la aportación de sus propietarios en una fecha estimada. Presenta la información para tomar decisiones en las áreas de inversión y financiamiento.

- **Estado de resultado pro forma**

Muestra la situación económica proyectada; el cual presenta los ingresos, costos y gastos reflejando las utilidades o pérdidas, lo cual constituye la base del desempeño de la empresa.

---

<sup>26</sup> Fornos, Manuel de Jesús. “Administración Financiera II”. 2ª Edición. Editorial Impresora Digital. San Salvador, El Salvador. 2014. Páginas 224.

## **I. GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

Para la consecución de los objetivos bajo este entorno cambiante, se requiere pronosticar eventos y prepararse para ellos, en todos los aspectos: materiales, humanos, financieros, tecnológicos, etc.

Los sistemas presupuestarios se presentan como reductores de incertidumbre, al ofrecer a la empresa la oportunidad de planificar, ejecutar y controlar los aspectos financieros de los planes elaborados de una manera sistemática.

### **1. Conceptos y Definición**

#### **a. Conceptos**

“Es un elemento ordenado y coherente de principios y procesos e instrumentos técnicos que tienen por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los presupuestos”<sup>27</sup>.

“Es el conjunto de planes integrados de operación, los cuales tienen relaciones definidas entre sí, por lo que se ejecutan ligados a normas y procedimientos establecidos, de tal forma que garanticen el funcionamiento empresarial, a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos”<sup>28</sup>.

#### **b. Definición**

Palabras claves para una mejor comprensión: ordenado, coherencia y alcanzar objetivos.

En el presente estudio se entenderá como sistema presupuestario: Aquel conjunto de elementos monetarios que tienen ordenamiento y relación entre sí, para controlar actividades operativas y administrativas logrando trabajar de manera eficiente con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas en un periodo determinado.

### **2. Importancia**

- Ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la entidad.
- Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa para enfocarlas a las metas establecidas.

---

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos63/sistema-presupuesto/sistema-presupuesto.shtml>

<sup>28</sup> Anaya Ortez Mónica Beatriz, Franco de León Maribel Verena, Rodríguez Galdámez Edith Mariela. “Elaboración y presentación de un sistema presupuestario para la gestión de la administración de empresas dedicada a servicios de instalación y mantenimiento de redes elécticas”, Universidad de El Salvador 2010, página 3.

- Se utiliza como medios de comunicación entre unidades de determinado nivel; y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- Permite identificar las causas de las variaciones para hacer los reajustes que se consideren convenientes.
- Lleva un registro adecuado del efectivo para que se ejecuten las actividades operativas.

### **3. Características**

- Brinda información detallada de cada departamento, logrando obtener una mejor supervisión en las operaciones.
- Es un instrumento de control y vigilancia, ya que supervisa todas las actividades.
- Asigna responsabilidades a cada área funcional de la organización.
- Coordina todas las actividades que se desarrollan en el ámbito empresarial.

### **4. Etapas de elaboración**

#### **a. Pre iniciación**

Se analizan los resultados obtenidos en períodos anteriores; al mismo tiempo se examinan tanto los factores controlables y no controlables para diagnosticar el comportamiento que tienen en la entidad; asimismo, se establecen los objetivos, estrategias y políticas para la elaboración de los planes tácticos y estratégicos.

#### **b. Elaboración**

Se obtiene la información relevante de cada departamento de manera monetaria para elaborar los presupuestos, tales como: Volúmenes de venta, las cantidades a fabricar para los montos de inventarios de materias primas. Asimismo los requerimientos del personal para preparar la nómina de cada unidad y las inversiones de capital ya sea por la adquisición de activo fijo, entre otros todo con la finalidad de realizar los estados financieros pro forma.

#### **c. Ejecución**

Se ponen en acción los planes considerando la coordinación de cada uno de los departamentos utilizando eficientemente los recursos disponibles, para cumplir con los objetivos y metas establecidas. El responsable de la ejecución debe asegurarse que se efectúe todo lo proyectado.

#### d. Evaluación y control

Se dispone a realizar un informe de los resultados que obtuvieron variaciones entre las cifras reales y las estimadas; lo cual es importante analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas en cada una de las etapas con la finalidad de implementar las acciones correctivas.

#### 5. El proceso administrativo y el sistema presupuestario<sup>29</sup>

El equipo de investigación define el proceso administrativo como el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos.

A continuación se presenta las etapas que servirán a los Gerentes para que mantenga los canales adecuados de comunicación en todas las unidades operacionales.

- **Previsión.** Los presupuestos se consideran como un cálculo anticipado que prevé las operaciones que se pretenden realizar; por lo tanto se debe tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto, ya que prever es disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
- **Planeación.** Para obtención de los resultados esperados se deberá tener información necesaria en el momento de efectuar la estimación. En esta fase se comprenden múltiples aspectos, tales como: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos de la empresa.  
Por lo tanto, es indispensable elegir a la persona que se hará cargo de todo el sistema presupuestario; además se determinan los objetivos que llevará el curso de acción para anticiparse a los diferentes escenarios e interrelacionar las actividades operativas.
- **Aprobación.** Es el propietario o gerente general, quien ratifica los presupuestos; simultáneamente son verificados por los jefes de cada departamento, después de las discusiones y modificaciones pertinentes. Para la aceptación se debe tomar en cuenta el apoyo y la cooperación consistente de todo el personal.

---

<sup>29</sup> González, Cristóbal del Río, "El Presupuesto". 10ª Edición. Editorial Thompson. México. 2009. Página II 4 – 6.

- **Organización.** Para lograr las metas y objetivos es necesario que los diferentes departamentos que la integran colaboren en forma estrecha con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes partes que la forman; y así tecnificar las funciones buscando eficiencia y productividad en los recursos disponibles.
- **Dirección.** Es la función ejecutiva para guiar, conducir e inspeccionar a los subordinados de acuerdo a los objetivos planeados; por lo tanto los presupuestos son de gran utilidad ya que facilitan a la toma de decisiones con respecto a la inversión y financiamiento.
- **Control.** Se conocen las variaciones entre las cifras reales y presupuestadas, proporcionando elementos suficientes para tomar medidas y hacer las correcciones necesarias.
- **Evaluación.** Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación mediante la comparación, análisis e interpretación para determinar si se está procediendo correctamente. Los informes servirán a los Gerentes para tomar decisiones con la finalidad de obtener mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

## J. CONTROL PRESUPUESTARIO

### 1. Conceptos y Definición

#### a. Conceptos

“Es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de empresa y adelantarse a los problemas que se puedan producir”<sup>30</sup>.

“Es una herramienta que asegura el cumplimiento de los objetivos, y metas de la empresa”<sup>31</sup>.

#### b. Definición

Palabras claves para una mejor comprensión: herramienta, controlar y cumplimiento de metas.

Para la investigación, se definirá como una herramienta que supervisa al sistema presupuestario permitiendo verificar y aplicar acciones correctivas en el momento oportuno para asegurarse del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

<sup>30</sup> <http://sistemacontrolgestion.com/linkclick.aspx?fileticket=4rgppyupvai%3d&tabid=97>

<sup>31</sup> González, Cristóbal del Río, “El Presupuesto”. 10ª Edición. Editorial Thompson. México. 2009. Página II 1.

## **2. Importancia**

- Identifica puntos críticos que alteran las proyecciones.
- Evalúa de manera adecuada el trabajo desempeñado comparando los datos reales con los objetivos fijados, poniendo de manifiesto las desviaciones existentes.
- Es necesario decidir las acciones acertadas que consigan reducir las desviaciones y que mejor reconduzcan a la organización.

## **3. Fases del Control**

- Establecimiento de las expresiones cuantitativas
- Medición del desempeño entre las cifras reales y las estimadas
- Identificación de las actividades
- Aplica acciones correctivas cuando los datos reales varían con relación lo propuesto.

## **K. CONTROL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

Por medio del control se logrará optimizar los recursos para alcanzar los objetivos y metas en un tiempo período; con la finalidad de fijar la posible rentabilidad de vender un determinado producto; para comprobarlo, se efectuarán las razones financieras que serán indicadores para determinar que la entidad pueda tener liquidez y solvencia en sus obligaciones a corto plazo.

### **1. Análisis financiero**

#### **a. Definición**

Expresa la relación porcentual entre dos o más cuentas de los estados financieros. Es una herramienta que se anticipa a los escenarios financieros mediante las decisiones tomadas sobre la inversión y financiamiento para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

#### **b. Importancia**

- Ayuda a conocer las fortalezas y debilidades de la entidad, con objeto de concentrar los esfuerzos o las correcciones necesarias, en un marco de planeación táctica.
- Verifica la existencia de liquidez y solvencia para pagar sus obligaciones a corto plazo.
- Determina si consta de una buena gestión del capital de trabajo.
- Proporciona la capacidad para endeudarse y tener la oportunidad de crecimiento.

### c. Razones financieras<sup>32</sup>

Para comprender cada uno de estos ratios se detalla previamente el significado de las variables que contienen las respectivas fórmulas.

**Cuadro N° 11. Nomenclatura razones financieras**

| Abreviaturas | Significado                      |
|--------------|----------------------------------|
| AC           | Activo Corriente                 |
| Efec. y Eq.  | Efectivo y Equivalente           |
| CxC          | Cuentas por Cobrar               |
| Inv.         | Inventario                       |
| AnC          | Activo no Corriente              |
| AT           | Activo Total                     |
| PC           | Pasivo Corriente                 |
| CxP          | Cuentas por Pagar                |
| PnC          | Pasivo no Corriente              |
| PT           | Pasivo Total                     |
| PN           | Patrimonio Neto                  |
| Vts          | Ventas                           |
| CV           | Costo de Ventas                  |
| UB           | Utilidad Bruta                   |
| GA           | Gastos de Administración         |
| GV           | Gastos de Ventas                 |
| GF           | Gastos Financieros               |
| UN           | Utilidad Neta                    |
| PPI          | Plazo Promedio de Inventario     |
| PPC          | Plazo Promedio de Cobro          |
| PPP          | Plazo Promedio de Pago           |
| CPN          | Capital de Trabajo Neto          |
| CCE          | Ciclo de Conversión del Efectivo |
| RE           | Rotación del Efectivo            |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

<sup>32</sup> Fornos, Manuel de Jesús. "Administración Financiera I". 2ª Edición. Editorial Impresora Digital. San Salvador, El Salvador. Página 113 – 146.

### **i. Liquidez y solvencia**

Se utilizan para evaluar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. Entre ellas están:

- Capital de Trabajo Neto:  $AC - PC$

Es la diferencia entre activos y pasivos a corto plazo que determina las necesidades de inversión o de financiamiento de una entidad. Si el  $AC > PC$  existe necesidad de inversión, pero si el  $PC > AC$  existe necesidad de financiamiento.

- Liquidez Inmediata:  $\text{Efec. y Eq.} / PC$

Analiza los medios líquidos en caja y bancos que dispone la empresa para hacerle frente a las obligaciones contraídas con sus proveedores a corto plazo.

- Prueba ácida o Solvencia:  $(AC - Inv) / PC$

Muestra la capacidad de pago a corto plazo de la compañía con los recursos de fácil recuperación o activos líquidos frente a las deudas establecidas.

### **ii. Medidas de actividad**

Evalúa la capacidad en la administración o gestión de activos que tiene una entidad; es decir, la efectividad en las operaciones que tiene la compañía para recuperar e invertir nuevamente sus activos circulantes. Algunas de estas son:

- Rotación de Inventario:  $360 / PPI$

Indica el número de veces al año en que las existencias de artículos finalizados se convierten en cuentas por cobrar cuando las ventas son al crédito o al contado.

- Rotación de Cuentas por Pagar:  $360 / PPP$

Es el número de veces al año en que las cuentas por pagar se cancelan con recursos líquidos.

- Rotación del Efectivo:  $360 / RE$

Expresa el número de veces que rota realmente la caja de la empresa, tiene como objetivo central maximizar la ganancia a través del efectivo.

### iii. Endeudamiento

Indican el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades; es decir, se conoce que tan eficiente es la compañía en cuanto a la utilización del financiamiento del que dispone; además mide la capacidad para cubrir con sus utilidades ya sea por los gastos financieros generados por la deuda. Algunas son:

❖ Razón de Deuda:  $PT / AT$

Mide la proporción en la cual participan terceros sobre el valor total de la empresa, sirve para identificar la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

❖ Razón de Autonomía:  $PN / AT$

Mide la proporción en el cual participan los propietarios (accionista) sobre el valor de la entidad.

❖ Razón de Deuda Patrimonial:  $PT / PN$

Indica la relación de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los aportes de los dueños; para identificar sobre quien recae el mayor riesgo.

### iv. Rentabilidad

Miden la capacidad de la entidad para generar adecuados niveles de utilidad, optimizar márgenes de ganancia mediante el uso racional del costo y gasto. Algunas son:

❖ Margen Bruto:  $UB / Vts$

Mide la administración de todos sus egresos expresando la utilidad bruta que obtiene por cada dólar en ventas. Cuanto mayor es el margen indica la eficiencia en la gestión de compras y eficiencia en la producción de la entidad.

❖ Margen Neto o Rendimiento sobre Ventas:  $UN / Vts$

Indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas considerando que varía con los costos y gastos, también revela el tipo de control que la administración tiene en sus recursos disponibles.

❖ Rendimiento sobre Activos:  $UN / AT$

Mide la utilidad generada por cada dólar de activos invertidos; es decir, la rentabilidad obtenida en función de las inversiones en activos.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO AL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.**

### **A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El crecimiento económico en El Salvador se debe en su mayoría a las microempresas que participan en las actividades productivas, ya que son fuentes generadoras de empleo para la población que se dedica a los oficios de la confección.

En el año 2010 con un nuevo mandato presidencial se implementó el programa paquetes escolares donde se le dio un rumbo diferente a las micro y pequeñas empresas del país, debido a que éstas tenían escasez de recursos por la falta de financiamiento, altos competidores y baja rentabilidad. Por lo tanto, se les proporcionó estas actividades para competir en el mercado manufacturero de uniformes escolares.

Cabe mencionar que una de las instituciones que participa en el programa que proporciona el Gobierno es La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE); en donde brindan servicios como asistencia técnica y capacitación, lo cual contrató a un grupo de asesores especializados para la disposición de sastres, costureras y productores de calzado en los 262 municipios del país; donde estas personas orientaron sobre cómo ofertar al Gobierno y así facilitarles su incursión a la base de proveedores de uniformes, calzado y útiles escolares.

Con la organización antes mencionada se buscó fomentar el trabajo asociativo y acompañando a las MYPES en sus procesos de producción y desarrollo empresarial.

Esta iniciativa presentada por el gobierno fue sin lugar a duda un cambio tanto en las industrias ya establecidas y principalmente al gremio antes mencionado; ya que hubo una mayor demanda lo cual provocó la generación de empleos y contribuyó al crecimiento económico del país.

Por lo anterior, las microempresas manufactureras de prendas de vestir se convirtieron en fuentes generadoras de trabajo para los ciudadanos de la zona y así contribuyen al desarrollo económico tanto del municipio de Ciudad Delgado como también para el país.

Cabe denotar que a pesar del incremento de la demanda de los uniformes en ese entonces, no se estaban obteniendo suficientes ingresos como se esperaba, esto a causa que el sector tenía dificultades monetarias en sus deberes contraídos con los distintos proveedores; así como la falta de planificación en sus actividades cotidianas y además abonado a esto la deficiente gestión en el uso de los recursos disponibles, lo cual les dificultaba al momento de tomar decisiones acertadas en la inversión y financiamiento debido a la escasa información pertinente para medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Debido a estos problemas algunas empresas se vieron en la necesidad de cerrar sus negocios por el alto costo en sus operaciones, el encarecimiento de las materias primas (telas, hilos); todo lo anterior radicaba en no contar con planes cuantitativos para afrontar los inconvenientes económicos que se generen en un futuro cercano.

Por consiguiente, surgió la necesidad de elaborar una herramienta financiera que esté enfocado a administrar el uso adecuado de las unidades económicas, con la finalidad de obtener un mejor rendimiento sobre sus activos y así tener la capacidad financiera para hacerle frente a los diferentes compromisos en el corto plazo.

## **B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Algunas de las carencias que presentó el sector en estudio es que tenía problemas de efectivo provocando dificultades para cumplir con sus obligaciones. Esta problemática se debió a diversos factores internos y externos, algunos de carácter controlable mediante una adecuada administración de los recursos financieros. En este sentido, se reconoció que no realizaban proyecciones cuantitativas que les permita gestionar los medios disponibles para garantizarles una mayor rentabilidad; logrando liquidez y solvencia necesaria para cumplir con las deudas adquiridas y así seguir invirtiendo para tener un mejor crecimiento en el mercado.

Por lo tanto, después de detallar la situación problemática, esta se planteó de la siguiente manera:

¿En qué medida la elaboración de un sistema presupuestario contribuirá a administrar los recursos financieros en la microempresa manufacturera de prendas de vestir ubicada en el municipio de Ciudad Delgado?

## **C. OBJETIVOS**

### **1. General**

Realizar una investigación de campo para diagnosticar la situación actual referente a la administración de los recursos financieros en la microempresa manufacturera de prendas de vestir del municipio de Ciudad Delgado.

### **2. Específicos**

- Establecer métodos y técnicas que se utilizarán en la investigación de campo para recopilar datos oportunos referidos a la planificación de las unidades monetarias que emplean las microempresas manufactureras de prendas de vestir en el desarrollo de sus operaciones.
- Procesar y analizar la información referida al manejo de los recursos para fundamentar las condiciones financieras que poseen las entidades para sus compromisos en el corto plazo.
- Elaborar las conclusiones correspondientes a la problemática en estudio con el propósito de gestionar los medios monetarios mediante herramientas financieras a corto plazo.

## **D. IMPORTANCIA**

Radicó en que el sector manufacturero no realiza instrumentos de planificación y control presupuestario; por lo tanto surgió la necesidad de planificar las actividades en el corto plazo, ya que facilita a conocer con anticipación los activos y pasivos que se requieren para iniciar las operaciones, ayudando a la dirección a fijarse objetivos, políticas, metas y estrategias establecidos.

Por lo tanto, se realizó esta investigación para que los encargados de las entidades en estudio realicen una filosofía empresarial acorde a las exigencias del mercado y tomando decisiones acertadas para elegir cursos de acción que permitan disminuir los costos y gastos de sus operaciones para llevar un registro donde se administren las unidades monetarias de manera adecuada y con ello, tener mejores resultados.

Por tal motivo, se realizarán herramientas financieras con la finalidad de gestionar los recursos económicos, para que las organizaciones tengan un mejor registro sobre estos, obteniendo de esta manera una ventaja competitiva en el sector manufacturero.

## **E. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se describen los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recopilación de los datos, con la finalidad de identificar y analizar la forma en que son administradas las unidades económicas.

Para la realización del trabajo de campo se manejó una metodología que aportó resultados precisos sobre los escenarios financieros que poseen las organizaciones.

### **1. Método científico**

La aplicación del método científico fue esencial para el diagnóstico de la problemática mencionada, ya que se emplearon diferentes procedimientos y técnicas para la recopilación e interpretación de los datos donde se obtuvo un conocimiento válido sobre los escenarios financieros que presentan las organizaciones en estudio. Por lo anterior, se utilizaron los siguientes métodos auxiliares:

#### **a. Analítico**

Sirve para analizar y desintegrar las partes del todo, de esta forma se estudia detalladamente cada uno de los elementos relacionados entre sí.

El análisis partió de lo concreto a lo abstracto, donde se analizaron todas las áreas, funciones y elementos que integran a las microempresas; estas se estudiaron individualmente para conocer la forma de administrar los recursos llevando registradas las actividades, con ello se hizo el respectivo diagnóstico de los departamentos de mayor relevancia en las organizaciones.

#### **b. Sintético**

En este se integran los elementos que conforman el todo, esta operación implica reunir racionalmente los componentes dispersos en una nueva totalidad.

En el trabajo de investigación se integraron los factores internos y externos que inciden y afectan en la obtención de los ingresos; considerando las inversiones realizadas en los activos con el capital propio y el financiamiento de terceros para generalizar las condiciones financieras que presentaron las entidades del sector mencionado. Por lo tanto, se hicieron las conclusiones pertinentes que serán primordiales en el diseño de la propuesta.

## **2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó fue el correlacional donde tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables (causa y efecto) en un contexto delimitado.

Por lo tanto se analizó la relación que contiene el sistema presupuestario y la administración de los recursos financieros, donde se confirmó que estos tienen relación directa en la gestión de las entidades que pertenecen al sector manufacturero.

## **3. Tipo de diseño**

El diseño de la investigación reveló las estrategias que se manejaron para responder a las preguntas indagadas y así cumplir con los objetivos establecidos.

El tipo de diseño que se aplicó es el no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable en estudio; por lo tanto, se basó en los hechos existentes y reales que presentaron las microempresas del sector antes mencionado.

Por lo tanto, se verificó la incidencia e interrelación que tienen las variables en estudio por medio del diseño transversal ya que recopiló datos en un solo momento; es decir que se analizó la situación problemática que presentaron las microempresas en el tiempo comprendido en los meses de Agosto, Septiembre y Octubre del 2015.

## **4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recopilación de las fuentes primarias se obtuvieron los datos pertinentes mediante las diferentes técnicas de investigación a fin de alcanzar los objetivos planteados.

El estudio de campo se desarrolló con la finalidad de asegurarse que los resultados sean confiables, pertinentes y válidos posibles sobre la actualidad de como administran los recursos financieros las microempresas manufactureras.

Cabe mencionar que fue preciso utilizar diferentes técnicas e instrumentos que permitieron favorecer la recolección, tabulación, análisis e interpretación de los datos.

### **a. Técnicas**

#### **i. Entrevista**

Se utilizó para obtener datos precisos sobre la administración de los recursos monetarios, el cual estuvo dirigida al propietario del caso ilustrativo “Negocios MV”, con el apoyo de una guía de preguntas estructuradas correspondiente a la investigación en estudio.

#### **ii. Encuesta**

Se realizó para fundamentar la problemática analizada, mediante las distintas opiniones y recomendaciones de los diferentes agregados que se formularon en el cuestionario dirigido a los propietarios, gerentes y/o contadores del sector antes mencionado.

### **b. Instrumentos**

#### **i. Guía de preguntas**

Por medio de éste se reconoció el punto de vista de la situación actual respecto a la administración de los recursos financieros, verificando el funcionamiento y organización de la misma. Por lo tanto se formularon 30 preguntas abiertas y de opción múltiple para determinar el grado de incidencia que tienen las variables en el estudio realizado (Ver anexo 2).

#### **ii. Cuestionario**

Este contenía 29 preguntas tanto cerradas y de opción múltiple identificando el objetivo que se persiguió en cada pregunta para fundamentar la investigación, con el propósito de respaldar la situación problemática que enfrentaban las entidades en cuanto a la gestión de sus recursos monetarios (Ver anexo 3).

## **5. Fuentes de información**

Toda investigación debe estar estipulada en principios que la conviertan en algo más veraz y crediticio. Las fuentes que se aplicaron en la temática mencionada fueron:

### **a. Fuentes primarias**

Para este caso se obtuvo información mediante encuestas dirigidas a los gerentes del caso ilustrativo y propietarios y/o contadores de las demás microempresas investigadas; también una entrevista realizada al propietario de “Negocios MV”.

### **b. Fuentes secundarias**

Es la documentación conformada por estudios previos, datos de revistas, libros, entre otros. La información fue obtenida por medio de fuentes descritas relacionadas al sistema presupuestario como libros, trabajos de graduación de años anteriores, sitios web, entre otros; también datos externos provenientes de las instituciones estatales como: CONAMYPE, Ministerio de Hacienda y Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado donde se obtuvieron todo los antecedentes y la cantidad de microempresas registradas en el sector antes mencionado

## **6. Ámbito de investigación**

La investigación se desarrolló en las microempresas manufactureras de prendas de vestir ubicadas en el municipio de Ciudad Delgado.

## **7. Unidades de análisis**

Las unidades de análisis se identifican como el sujeto y las unidades de estudio. Se prosiguió a identificar cada una de ellas en la temática mencionada.

### **a. Sujeto de estudio**

Comprende las 12 microempresas manufactureras de prendas de vestir que están registradas en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado y ubicadas en el mismo municipio (Ver anexo 1).

### **b. Unidades de estudio**

Comprendió al propietario y gerentes del caso ilustrativo; también a los propietarios y/o contadores de las entidades investigadas.

## **8. Determinación del universo y muestra**

### **a. Universo**

Está compuesto por las entidades que se dedican a la fabricación de prendas de vestir y que deben cumplir con las especificaciones señaladas; y según la información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado son en total doce negocios que cumplen con los requisitos previamente establecidos (Ver anexo 1).

### **b. Muestra**

Para establecerla no fue necesario el empleo de fórmulas estadísticas, ya que se tomó el 100% del universo; por lo tanto se determinó que existen doce entidades establecidas y registradas en el municipio en estudio; por ello fue necesario la realización de un censo ya que se obtuvo información de cada microempresa investigada en donde se administró la entrevista al propietario de Negocios MV y la encuesta a los gerentes de dicha empresa, además se considera los 9 propietarios y/o contadores de las demás organizaciones en estudio. (Ver anexo 2 y 3).

## **9. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados**

### **a. Procesamiento y tabulación de datos**

Se obtuvo los datos por medio de las técnicas e instrumentos antes mencionados sobre la determinación de la situación actual, y así se procesó mediante la separación de los elementos básicos de la información y se examinaron con el propósito de responder a las distintas condiciones planteadas en la investigación.

Por lo tanto, se utilizó cuadros estadísticos diseñados en Microsoft Excel versión 2013 donde se presentó la documentación recopilada con base a cada una de las preguntas en coordinación con el objetivo esperado mediante tablas y gráficos de barras con sus respectivas frecuencias dependiendo de la situación que se plantee y que sirvieron al equipo de trabajo para darle una adecuada interpretación a los resultados obtenidos (Ver anexo 3).

### **b. Análisis e interpretación de datos**

Se procedió a la presentación de los resultados e interpretación de cada una de las preguntas planteadas en los instrumentos; esto facilitó al momento de unir la información y así analizar cada una de las áreas que intervienen en las operaciones de las organizaciones estudiadas, lo cual contribuyó a obtener las conclusiones que permitieron identificar las dificultades existentes en el sector, a fin de justificar si la elaboración de un sistema presupuestario contribuye a administrar los recursos financieros; y así darle respuesta a la problemática que afecta a las microempresas manufactureras de prendas de vestir ubicadas en el municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador (Ver anexo 2 y 3).

## **F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO AL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

### **1. Filosofía empresarial**

Mediante los datos obtenidos de las microempresas dedicadas a la confección de prendas de vestir en el municipio de Ciudad Delgado, se verificó que 4/5 de estas no tienen definida la misión y visión; por lo tanto se establece que no poseen una base de lo que son en el presente y lo que se proyectan para el futuro, esta es una de las causas de los problemas que hoy enfrentan, se comprueba en algunas donde han tenido la necesidad de cambiar de giro empresarial, cuando iniciaron sus operaciones crecieron en gran medida pero con el tiempo obtuvieron bajo rendimiento, debido a ello algunos se enfocaron a otras actividades del comercio; el propietario del caso ilustrativo afirma que existe poco interés en plasmarlos formalmente y comunicárselo a los empleados a pesar de tener el conocimiento sobre esta temática (Ver Anexo 2, Pregunta 1); por otra parte el resto de las entidades la poseen definida ya que fijan sus actividades operativas en el corto plazo, es así como han permanecido estables durante muchos años afrontando los problemas económicos que atraviesa este sector. (Ver Anexo 3, Pregunta 1).

A pesar de las dificultades en cuanto a la definición de su filosofía, el 81.8% establecen objetivos financieros con la finalidad de buscar el eficiente desarrollo del trabajo manufacturero, esta información se verifica en la entrevista realizada al propietario del caso ilustrativo, según lo expresado la organización busca posicionarse en el mercado y diversificar sus productos (Ver Anexo 2, Pregunta 2); por otro lado las demás unidades de análisis no trazan sus propósitos, ya que operan sin tener pleno conocimiento de lo que persiguen para el futuro, provocando tomar de decisiones erróneas en cuanto al manejo de los recursos monetarios invertidos y producidos en sus actividades. (Ver Anexo 3, Pregunta 2).

Por consiguiente los negocios que tienen fijados sus planes poseen serias deficiencias en cuanto a la obtención de mayor rentabilidad donde solo el 44.4% logra sus propósitos en el tiempo acordado debido a que los propietarios ven mejoras en cuanto al incremento en el nivel de ventas y significativo porcentaje de ganancia. También cabe destacar que 1/3 de estas los cumple parcialmente debido a la falta de personal en la producción y por otras circunstancias del entorno

según el argumento del propietario de “Negocios MV” (Ver Anexo 2, Pregunta 3). Por otra parte el resto, no los alcanza en el período estipulado por factores internos y externos que inciden y afectan negativamente en el logro de objetivos, como la falta de comunicación con el personal de otras áreas y esto conduce a desconocer los propósitos establecidos (Ver Anexo 3, Preguntas 26 y 27) dado que planifican de manera informal, lo cual produce escasez de recursos para cancelar sus obligaciones y baja rentabilidad en el sector (Ver Anexo 3, Pregunta 3).

Con el trabajo basado en las metas permite a las organizaciones cuantificar el resultado de sus expectativas; para ello más de 3/5 las emplean específicamente en el área de producción con la finalidad de entregar los productos a los clientes en el tiempo fijado. Esto se confirma con la información brindada por el Propietario de Negocios MV donde obteniendo gran cantidad de clientes se logra estabilizar la fabricación de las prendas de vestir (Ver Anexo 2, Pregunta 5). También más de 1/4 las emplea solo algunas veces, debido a la temporada donde se incrementa la demanda. Por lo que el resto no opera con base a logros, ya que no tiene ideas innovadoras para crecer en el mercado, esto ocasiona que tengan poca demanda lo cual es mínima para la subsistencia del negocio. (Ver Anexo 3, Pregunta 4).

Por lo tanto, se utilizan estrategias para el cumplimiento de metas pactadas, para ello casi 3/4 de las unidades de análisis las emplean con miras a obtener un mayor índice de ventas, producción y crecimiento en el mercado; por otra parte el resto de las entidades en estudio las aplica algunas veces. Comúnmente se realizan descuentos a clientes, que adquieren volúmenes considerables, promociones en artículos, facilidades de pago a clientes frecuentes (Ver Anexo 3, Pregunta 5), el propietario de Negocios MV afirma que para el caso de cumplir los pedidos de uniformes del gobierno se ven en la necesidad de contratar mano de obra adicional para cubrir la demanda; además aplican estrategias tales como contacto telefónico con los clientes, publicidad en las redes sociales (Ver Anexo 2, Pregunta 6).

## **2. Factores internos y externos**

Para tener ingresos conforme a las expectativas de los propietarios, las organizaciones deben tomar en cuenta los factores internos como externos que inciden y afectan en la obtención de fondos adquiridos y así minimizar el impacto de los mismos.

Cabe denotar que entre los factores externos que afectan a los ingresos en las microempresas en estudio es la competencia, ya que casi 2/3 considera que debido a la venta de ropa americana y a las grandes empresas que ofertan sus productos a precios bajos, aunque estos sean de baja calidad les perjudica en su rentabilidad, tal es el caso de Negocios MV donde el gerente general confirma que la competitividad les afecta ya que no logran el margen de ganancia deseado sino que deben adaptarlo al precio del mercado. (Ver Anexo 2, Pregunta 27); además de ser afectados por el indicador antes mencionado, también cerca de la mitad declaró que la inflación, causa un aumento de los costos en la materia prima y eso incide en mayores costos de producción. Por otra parte más de 1/4 es afectada por la situación de inseguridad que vive el país, donde estos deben cerrar temprano para no estar expuestos a la delincuencia y en muchos casos han perdido clientes potenciales porque no les permiten el acceso a las instalaciones de las empresas por estar ubicadas en zonas de alta peligrosidad, lo cual les impide darle respuesta de manera rápida a la demanda del mercado en el cual se desenvuelven. (Ver Anexo 3, Pregunta 26).

Entre los factores internos se considera que más de 1/3 respondió la opción otros, dentro del cual se destaca la falta de tiempo y personal como los principales componentes que intervienen en las ventas, ya que no se cumple con los objetivos trazados en el tiempo establecido. También más de 1/4 se ve afectado por la ausencia de capacitación a los empleados, ya que no están orientados a la mejora continua debido al poco adiestramiento que adquieren al momento de ser participe de la organización; por otra parte 1/4 de las unidades de análisis afirmó que los desperdicios de material causan gastos innecesarios, el gerente general de Negocios MV opinó que esto le ocasiona un incremento a los costos de producción (Ver Anexo 2, Pregunta 28). Otro aspecto que incide es la complejidad del proceso productivo, en algunos casos porque una sola persona se encarga de elaborar el producto terminado, esto implica que aumenten los costos debido a la prolongación del tiempo por la fabricación de las prendas de vestir (Ver Anexo 3, Pregunta 27).

### **3. Área de compras**

Los propietarios de las entidades consideran que el presupuesto de compras es la base para calcular los precios de venta ya que se pronostican los costos y las posibles ganancias a obtener con la producción (Ver Anexo 3, Pregunta # 8).

Cabe mencionar que para la compra de la materia prima, el 63.6% lo cancela en dos condiciones de pago, es decir cierto porcentaje lo adquiere al contado y el sobrante al crédito; el primero las efectúan al momento de hacer compras mínimas o también por los descuentos y promociones que reciben de los proveedores; y el segundo lo realizan cuando se obtiene los insumos con la opción de pagar en cuotas donde solicitan grandes cantidades de pedidos y por las buenas relaciones obtenidas con los proveedores ya que estos cumplen con sus obligaciones en el tiempo pactado. (Ver Anexo 3, Pregunta # 16). Sin embargo las demás solamente pagan en efectivo para salir de sus deudas con lo cual reafirma el propietario del caso ilustrativo (Ver Anexo 2, Pregunta # 17).

Tomando en consideración las condiciones de pago que ofrecen los proveedores, estos le otorgan al 42.9% de las entidades en estudio un período menor de 30 días para cancelar sus obligaciones, garantizando así la adquisición de insumos para desarrollar las actividades operativas, en este caso existe una desventaja circunstancial ya que para los microempresarios que trabajan con el proyecto de paquetes escolares que impulsa el Gobierno se les dificulta el pago a proveedores en tan corto tiempo porque los desembolsos siempre tardan más del tiempo acordado en el contrato; sin embargo el resto tienen plazos mayores o iguales 60 días debido a los volúmenes de compra y por ser clientes confiables. (Ver Anexo 3, Pregunta # 17).

De este modo, existen diversos factores internos que inciden en los ingresos, donde el 27.3% respondieron que el desperdicio de materiales se convertía en un problema para ellos, ya que esto les ocasiona un incremento en los costos de producción; otro aspecto se da cuando los procesos productivos son complejos, es decir que no se cuenta con personas idóneas al momento de diseñar los patrones ya que en grandes cantidades se debe tener estricto cuidado para el corte de tela y así facilitar el proceso, otro caso es cuando no se lleva un control de los materiales donde se compra más de lo presupuestado. (Ver Anexo 3, Pregunta # 27).

#### **4. Área de producción**

El área de producción es uno de los pilares fundamentales para las empresas que se dedican a la manufactura de prendas de vestir porque en ella se genera la transformación de la materia prima en producto terminado y así posicionarse en el mercado. Debido a esto más de 4/5 de las entidades en estudio elaboran el presupuesto de producción, ya que efectúan las proyecciones de sus

unidades financieras y les sirve como apoyo para la productividad de la empresa (Ver Anexo 3, Pregunta 8); por lo tanto, cuando se determina el precio de venta de los productos, menos de 3/4 indicó que se enfocan en los costos de fabricación, ya sea por la compra de los materiales que se utilizará en el artículo, el pago de mano de obra por realizarla y otros gastos que afectan al giro comercial del negocio. (Ver Anexo 3, Pregunta 14).

Es importante denotar que cerca de 3/4 de las microempresas en estudio mantienen inventario de producto terminado por diversas razones, para la entrega rápida del producto al consumidor en caso de solicitarlo en un momento inesperado o porque muchas veces los clientes no reclaman los pedidos; el resto no posee productos fabricados, lo que implica que muchos de ellos pierdan clientes potenciales debido a que no les dan respuestas en el momento indicado (Ver Anexo 3, Pregunta 20), y esto lo reafirma el propietario del caso ilustrativo ya que trabaja con base a pedidos de los clientes (Ver Anexo 2, Pregunta 21).

Entre otros puntos detallaron que menos del 2/5 de las empresas tienen procesos productivos complejos para la realización de las prendas, donde estos componentes intrínsecos inciden negativamente en la obtención de ingresos ya que en la mayoría de los casos ni siquiera cuentan con una metodología de trabajo o con departamentos específicos para cada actividad productiva. (Ver anexo 3, Pregunta 27).

## **5. Área de ventas**

Con la investigación realizada, se obtuvo que 3/4 de las entidades consideran que el presupuesto de ventas es uno de los más importantes al momento de pronosticar en el corto plazo, ya que este es el que proporciona cuanto de rentabilidad tendrá el negocio, recuperando todos sus costos y gastos y con ello cumplir con las expectativas del propietario (Ver Anexo 3, Pregunta 8).

Cabe denotar que para determinar el precio de venta de las prendas de vestir, se consideran los factores internos como externos donde el desperdicio de materiales y la competencia afectan de manera directa en los ingresos (Ver Anexo 3, Pregunta 26, 27) y esto lo toman en cuenta los propietarios, gerentes y/o contadores al momento de plasmar el precio de venta de los productos, ya que se identificó que menos de 3/4 considera que el costo de producción es fundamental donde se verifican los costos de materiales que se utiliza en el artículo, el pago de mano de obra por

realizarla y otros gastos que afectan en la fabricación de las prendas de vestir y esto lo reafirma el propietario del caso ilustrativo debido a que los precios establecidos permitan competir en el mercado (Ver Anexo 2, Pregunta 15). Por otra parte, se toma en cuenta la calidad del producto verificando la tela que se utiliza en las prendas de vestir; agregarle a esto, se toma en cuenta el precio de la competencia ya que esto ocasiona que no puedan proporcionar un margen de ganancia en los productos. (Ver Anexo 3, Pregunta 14).

Entre los meses que perciben mayores ingresos en sus ventas son Enero y Diciembre debido a la fabricación de los uniformes escolares y por la fiesta navideñas mediante la comercialización de las camisas manga largas o tipo polo; por otra parte, se toma en cuenta el mes de Septiembre debido al día de la Independencia ya que confeccionan uniformes para el respectivo desfile de las escuelas y colegios; esto refleja que las empresas son irregulares porque en el resto de meses disminuye considerablemente las entradas de efectivo, lo cual se denota la necesidad de una herramienta que proyecte el volumen de comercialización. (Ver Anexo 3, Pregunta 15); cabe mencionar que el propietario del caso ilustrativo afirma que obtiene mayores ingresos en los meses mencionados e incluyendo Febrero, Marzo y Octubre debido a la fabricación de los uniformes deportivos y por las graduaciones de las diferentes escuelas (Ver Anexo 2, Pregunta 16).

Considerando la comercialización de sus productos, cerca de 2/3 de las entidades lo efectúan tanto al contado como al crédito, porque utilizan políticas de cobros donde reciben un anticipo del 50% de efectivo al momento de que el cliente solicita el pedido y lo demás se obtiene al momento de la entrega del producto; el resto de las microempresas comercializan al contado ya que no consideran conveniente brindar créditos y así no hacer estimaciones de cuentas incobrables, evitando problemas de liquidez y solvencia (Ver Anexo 3, Pregunta 18) y esto lo toma en cuenta el propietario del caso ilustrativo porque necesita cubrir sus costos y gastos (Ver Anexo 2, Pregunta 19).

Con relación a la recuperación de sus cuentas por cobrar, menos de 3/5 conceden a sus clientes plazos menores o iguales a 30 días garantizando la pronta reintegración del efectivo para seguir invirtiendo en las actividades operativas y cancelar las deudas que han adquirido; y el resto brinda periodos mayores a 60 días, ocasionando cierto riesgo de que existan cuentas incobrables lo cual conlleva a que tengan dificultades en sus compromisos (Ver Anexo 3, Pregunta 19).

## 6. Área financiera

Para que las organizaciones efectúen sus actividades cotidianas de manera normal se necesita de recursos monetarios para el funcionamiento de sus operaciones. Por ello, las microempresas manufactureras de prendas de vestir necesitan recaudar fondos o buscar otras alternativas para financiar sus actividades. Dicho de otra manera, menos de 4/5 realizan préstamos con organizaciones financieras debido a la escasez de recursos que manejan o simplemente optan financiarse para minimizar el riesgo de trabajar con fondos propios y esto lo confirma el propietario del Caso Ilustrativo ya que posee financiamiento con las instituciones bancarias para seguir operando (Ver Anexo 2, Pregunta 22). Por otra parte, el resto de las entidades obtienen de las ventas, los fondos necesarios para realizar las actividades operativas y de inversión en activos, lo cual incide en la administración de las unidades económicas (Ver Anexo 3, Pregunta 21).

Con respecto a este punto, las organizaciones que utilizan capital de terceros lo hacen para invertir en el desarrollo de sus actividades productivas y subsistir en un mercado altamente competitivo; Esto conlleva que las instituciones bancarias les proporcionen diferentes plazos dependiendo del monto que solicitan, donde 3/4 de estas cuentan con un plazo extendido a más de un año para cancelar esas deudas adquiridas ya que para el caso de los que trabajan con los paquetes escolares estos amplían el periodo por la tardanza en sus pagos, donde afirma el propietario de Negocios MV que tiene plazos mayores a dos años considerando el pago del gobierno (Ver Anexo 2, Pregunta 23); mientras que el resto adquiere deudas igual y menores a un año por la capacidad de pago que estas poseen, esto implica que los montos otorgados son mínimos debido a la valorización de los activos que poseen las microempresas (Ver Anexo 3, Pregunta 22).

Cabe mencionar que tanto las empresas que efectúan préstamos y las que trabajan solo con capital propio, solamente más de 1/2 de las mismas hacen un uso óptimo de los recursos disponibles porque cumple sus obligaciones con los proveedores, logrando un margen de ganancias adecuado para el giro comercial del negocio, lo cual les permite tener una rentabilidad adecuada; sin embargo, las demás unidades de análisis poseen rendimiento bajo por la falta de apoyo de las instituciones financieras, ya que no poseen una contabilidad formal o simplemente tienen problemas para administrar el efectivo causado por no registrar las entradas y salidas de dinero, lo

cual se les dificulta invertir en sus actividades principales. (Ver Anexo 3, Pregunta 25). Y esto lo reafirma el propietario del Caso Ilustrativo ya que han venido decayendo las ventas y por ende el rendimiento de las mismas. (Ver Anexo 2, Pregunta 26).

Para que estas entidades puedan mejorar su rendimiento, necesitan endeudarse por lo que menos de 2/3 manifestaron que adquiriendo maquinaria moderna para coser, cortar y armar en forma simplificada las prendas pueden diversificar los productos o mejorar los actuales para aumentar la productividad, con la finalidad de obtener mejor rentabilidad en sus operaciones, y esto lo reafirma el propietario de Negocios MV donde necesitan invertir en la producción adquiriendo equipo o en materia prima (Ver Anexo 2, Pregunta 25); por otra parte, debido al espacio físico reducido que poseen, consideran que ampliando el local se tiene un mejor control y distribución de todos sus recursos disponibles; lo cual tendrán un orden y registro de los materiales que se utilizan en la producción. (Ver Anexo 3, Pregunta 24).

Para que estas inversiones se realicen de manera eficiente, las entidades tienen que efectuar registros para verificar tanto los costos de producción como los gastos que conllevan el pago de las obligaciones, donde menos de 3/4 llevan registradas las entradas y salidas de dinero en el período especificando el costo de producción incluyendo al caso ilustrativo ya que el propietario argumenta que utilizan escasos controles debido a la facilidad de manipular las cifras (Ver Anexo 2, Pregunta 29); esto implica que realizan controles informales ya que no tienen formatos establecidos para hacer las comparaciones pertinentes; y las demás entidades no lo utilizan por falta de tiempo, lo cual incurren en costos innecesarios debido a que planifican de manera empírica (Ver Anexo 3, Pregunta 28).

Además se denota que las unidades de análisis no realizan indicadores financieros en relación a la inversión en sus operaciones y el financiamiento de terceros, donde más de 4/5 de las microempresas manufactureras tienen poco conocimiento en cuanto a los ratios financieros; lo cual hace denotar la falta de administración en los recursos debido a que no llevan un control presupuestario de los mismos y esto lo argumenta el propietario de Negocios MV que por falta de tiempo no lo realizan (Ver Anexo 2, Pregunta 24); el resto elaboran ciertas razones para analizar la rentabilidad pero sin tomar decisiones al respecto. (Ver Anexo 3, Pregunta 23).

Sin embargo, a pesar de las deficiencias encontradas casi el 100% de las organizaciones en estudio consideran la necesidad de capacitarse para diseñar e implementar herramientas financieras que contribuya a administrar sus recursos monetarios en el corto plazo, y así tener mayores conocimientos en cuanto a la temática estudiada (Ver Anexo 3, Pregunta 29), de igual manera el propietario del caso ilustrativo considera básico capacitarse para tener mejores herramientas para las proyecciones (Ver Anexo 2, Pregunta 30).

## **7. Uso de estimaciones**

Para el diseño de los presupuestos se necesita de insumos pertinentes para realizarlos, donde uno de ellos es llevar registrado su contabilidad. De acuerdo a los datos recopilados el 36.4% de las entidades en estudio realizan su contabilidad de manera interna, desarrollada por los propietarios de carácter informal, donde registran las transacciones más relevantes de la actividad comercial y estas contratan los servicios de un profesional solo para su respectiva legalización. Además el 45.5% se desvincula de esta actividad por medio del outsourcing, donde la entrevista realizada al propietario del Negocios MV lo confirma debido a la falta de tiempo y posible descuido en otras áreas (Ver Anexo 2, Pregunta 7). El resto no desarrolla la contabilidad por la falta de recursos o por evadir responsabilidades de prestaciones al personal y el pago de impuestos tanto municipales como fiscales, eso dificulta en realizar proyecciones en el corto plazo (Ver Anexo 3, Pregunta 6).

Por lo tanto, menos del 3/4 de las unidades de análisis los diseñan cuando la necesidad lo amerita ya sea por el aumento de costos o para llevar un control del efectivo, y esto lo afirma el propietario del caso Ilustrativo ya que las realizan por la variabilidad del negocio (Ver Anexo 2, Pregunta 8); sin embargo el resto trabajan sus actividades sin una debida proyección, lo que implica que no verifican sus desembolsos, lo cual conlleva a tener gastos innecesarios (Ver Anexo 3, Pregunta 7).

De las empresas que realizan proyecciones, solo elaboran los presupuestos básicos de compras, producción y ventas ya que facilita realizar cotizaciones con diferentes proveedores para conocer los costos de materiales y el pago de mano de obra, además toman en cuenta los gastos operativos para hacer sus respectivas estimaciones; y solo una minoría de las microempresas no las efectúan, esto implica que tienen deficiencias en cuanto al control de sus recursos, por la falta de estos planes cuantitativos que afecta el área financiera de la organización (Ver Anexo 3, Pregunta 8);

cabe mencionar que solamente 1/4 consulta al personal para el desarrollo de los presupuestos, ya que trabajan con objetivos en común; el resto no lo hace por la falta de comunicación entre las unidades jerárquicas, provocando que las estimaciones no sean acertadas, debido a que no toman en cuenta las experiencias del personal (Ver Anexo 3, Pregunta 9), esto se verifica en la entrevista realizada donde se comprobó que no establecen comunicación con los encargados de cada departamento al momento de presupuestar los ingresos y gastos ( Ver Anexo 2, Pregunta 10).

Por otra parte, el 87.5% comparan los resultados reales con los proyectados para verificar si las proyecciones fueron acertados o para conocer aquellas variables que intervinieron en el período, y esto se denota en la información brindada por el propietario del Caso Ilustrativo donde comparan los resultados con las cifras presupuestadas (Ver Anexo 2, Pregunta # 12); sin embargo el resto de las empresas no aplican controles, lo que implica no verificar sus recursos (Ver Anexo 3, Pregunta 10).

Mediante el estudio se establece que el método más utilizado para la proyección de las ventas es el basado en las experiencias adquiridas, con este se pronostica de forma cualitativa fundamentado en escenarios pasados bajo el comportamiento de los meses donde se han registrado mayores volúmenes en la producción y esto lo confirma el propietario del caso ilustrativo donde proyecta sus actividades debido a resultados de años anteriores (Ver Anexo 2, Pregunta 12); por otra parte un 12.5% lo proyecta a través de combinación factores donde toma en cuenta elementos internos y externos que son relevantes en la toma de decisiones financieras (Ver Anexo 3, Pregunta 11).

Por lo tanto, la totalidad de las entidades en estudio consideran que la implementación de herramientas financieras contribuirá a administrar los recursos de manera adecuada donde los propietarios, gerentes y/o contadores opinan que aportará beneficios en cuanto al consumo de recursos, disminución de gastos y mayor rentabilidad en sus operaciones cotidianas para alcanzar los objetivos y metas trazados. (Ver Anexo 2, Pregunta 11; Ver Anexo 3, Pregunta 12).

Por lo anterior, es favorable para la investigación el proporcionar lo expuesto ya que las microempresas están dispuestas a adquirir nuevos conocimientos para diseñar e implementar proyecciones cuantitativas en el corto plazo para llevar un control de las entradas y salidas de efectivo. (Ver Anexo 2, Pregunta 14; Ver Anexo 3, Pregunta 13).

En este caso al consultar si existe la necesidad de capacitar al propietario, gerente y/o contador en el diseño e implementación del sistema presupuestario, el 90.9% lo considera necesario, debido a que muchos no poseen conocimiento de cómo ejecutarlo y saber interpretar los resultados que este brinda; donde el propietario de Negocios MV considera fundamental capacitarse para mejorar el funcionamiento de la empresa y aumentar su rentabilidad (Ver Anexo 2, Pregunta 30), y el resto opina que no necesita capacitarse, debido a la experiencia y conocimiento en el área de las finanzas (Ver Anexo 3, Pregunta 29).

## **G. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. Alcances de la investigación**

De los diferentes alcances logrados con la investigación realizada, se muestran a continuación los más principales:

- Esta investigación proporcionó nuevos conocimientos, ya que se obtuvieron datos precisos sobre la manera que administran sus recursos, donde se obtuvo un diálogo con el propietario de Negocios MV acerca de la temática estudiada.
  
- La elaboración de una herramienta financiera permitirá que las microempresas manufactureras de prendas de vestir del municipio de Ciudad Delgado y de forma específica el caso ilustrativo “Negocios MV” administren sus recursos financieros por medio de la realización de proyecciones, permitiéndoles llevar una contabilidad formal.
  
- Ayudará a que las organizaciones en estudio puedan rediseñar su filosofía empresarial acorde a las exigencias del mercado y tomando decisiones acertadas para elegir cursos de acción donde puedan tener un rumbo definido en el corto y largo plazo.
  
- También facilitará que realicen sus operaciones de manera adecuada y así planificar y controlar sus actividades en el corto o largo plazo, logrando el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas obteniendo de esta manera una ventaja competitiva en el mercado.

- Esta investigación contribuirá a la administración de las unidades monetarias de las entidades para minimizar los riesgos de los factores internos y externos; y así obtener rentabilidad en sus acciones productivas para garantizar liquidez y solvencia en sus compromisos.

## **2. Limitaciones de la investigación**

El estudio realizado a las microempresas manufactureras de prendas de vestir presentó durante el proceso de recolección de datos una serie de limitantes que se puntualizan a continuación:

- Las instituciones públicas como DIGESTYC y Ministerio de Hacienda no proporcionaron información de la ubicación de las microempresas situadas en el Municipio estudiado, por no poseer una base de datos actualizada de las antes mencionadas. Así también CONAMYPE a pesar de poseerlas manifestaron que por la situación de inseguridad no están acreditadas para brindar mayor información, a no ser que se obtuviera un permiso por los propietarios de las diferentes organizaciones. Por estas razones el equipo de trabajo se vio en la necesidad de acudir a la Unidad de Acceso a la Información Pública de la Alcaldía de Ciudad Delgado en donde fue posible obtener las diferentes direcciones pero casi un mes después de haber sido solicitado, provocando un retraso circunstancial en la investigación.
- El tema de la inseguridad es el que más afectó al momento de ejecutar las encuestas, ya que Ciudad Delgado se considera uno de los municipios más violentos del departamento de San Salvador, entre los meses de agosto y septiembre se dificultó la entrada debido a que el transporte colectivo no brindaba el servicio por encontrarse en paro. Por lo anterior, no se logró obtener datos de las microempresas Sastrería Mar Industrias como HS Inversiones Costuras de Uniformes debido a que no fueron visitadas por estar ubicadas en colonias con alta incidencia de peligrosidad.
- En muchas ocasiones el propietario de Negocios MV se veía en la necesidad de atender actividades propias por la demanda de sus clientes, lo cual generó atrasos al momento de ser entrevistado; también considerar que los demás sujetos en estudio no contaban con mucho tiempo para responder al cuestionario o a veces no se encontraban al momento de visitarlas.

- Durante el proceso de recolección de datos, se verificó que la mayoría de organizaciones no están formalmente identificadas, ya que no poseen rótulos visibles al público y esto dificultó su ubicación.
- También se prolongó el periodo para administrar y recibir los cuestionarios, a causa de tiempo e interés por parte de los propietarios, gerentes y contadores de las microempresas, lo cual provocó que los datos se recolectarán después de lo previsto.

## **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

Después de procesar y analizar los datos recolectados en las microempresas manufactureras de prendas de vestir del municipio de Ciudad Delgado, se puede confirmar lo siguiente:

- a. Las entidades en estudio no tienen establecida formalmente la misión y visión, lo que ocasiona deficiencia en sus actividades operativas y pérdida de identidad en su filosofía empresarial, por lo tanto no poseen un rumbo definido hacia el futuro.
- b. Se determinó que sin tener establecida una perspectiva empresarial, las organizaciones plantean objetivos y metas enfocadas en el área de producción pero no consideran el comportamiento de los factores internos y externos que inciden en los ingresos.
- c. Existe poca comunicación entre el personal de las diferentes áreas con el propietario, pues para el diseño de las proyecciones financieras no se consulta la opinión de los encargados de otros departamentos, esto dificulta el logro de los objetivos en equipo.
- d. Poseen dificultades en el control de sus recursos debido a ciertos factores externos tales como los precios bajos que ofrece la competencia donde obliga a estas a reducirlos y por la inflación que provoca altos costos en los materiales donde el margen de ganancia disminuye; además los elementos internos que incrementan los costos son el desperdicio de la materia prima debido a la complejidad en el proceso productivo y por la falta de cotizaciones con los proveedores, lo cual son causantes que exista baja rentabilidad en el sector.

- e. Las organizaciones adquieren los insumos al crédito y contado, lo cual poseen períodos menores a 30 días, lo que ocasiona falta de liquidez y solvencia en sus obligaciones contraídas en el corto plazo.
- f. El método más utilizado para la proyección de las ventas es el basado en las experiencias adquiridas conforme a la temporada y la demanda del producto, fundamentados en escenarios pasados bajo el comportamiento de los meses de enero, septiembre y diciembre donde se han registrado mayores volúmenes en la producción; esto refleja irregularidad para el resto de meses en donde disminuyen considerablemente las entradas de efectivo.
- g. Las empresas para recuperar sus cuentas por cobrar conceden a sus clientes un plazo mayor a 30 días, lo cual corren un riesgo más alto de poseer iliquidez e insolvencia por el período prolongado y esto ocasiona un aumento en sus cuentas incobrables.
- h. Las microempresas utilizan financiamiento externo provenientes de instituciones financieras debido a la escasez de recursos monetarios que manejan y para disminuir el riesgo de perder el dinero propio; sin embargo no toman en cuenta los intereses generados por las altas tasas en los montos adquiridos, lo cual produce un rendimiento bajo, sobre todo cuando no se invierte en las actividades principales del negocio.
- i. Las entidades desarrollan presupuestos básicos pero no consideran otros gastos, arriesgando de esta forma la estabilidad del negocio debido al poco conocimiento para controlar las entradas y salidas de efectivo en sus actividades donde no utilizan herramientas financieras y eso dificulta comparar los resultados reales con los estimados.
- j. Los propietarios no se capacitan constantemente ya que se denota en la actual administración de los recursos, lo que produce falta de conocimiento en la utilización de las herramientas de control financiero.

## 2. Recomendaciones

Para el eficiente desarrollo en las operaciones administrativas y financieras en las entidades estudiadas se propone lo siguiente:

- a. Los propietarios deben diseñar una filosofía empresarial acorde a las exigencias del mercado con la finalidad de alcanzar los objetivos que se proyectan y plasmarlos formalmente para el conocimiento de todos los empleados; además revisarlos periódicamente para una reformulación cuando la necesidad lo amerite.
- b. Se le sugiere a los encargados de los diferentes departamentos de la organización, replantear sus objetivos financieros tomando en cuenta las expectativas y capacidad de la entidad para alcanzarlos, esto se logra mediante la adopción de metas en las áreas de producción y ventas enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente, también dar a conocer a sus subordinados los propósitos que está persiguiendo en el corto y largo plazo.
- c. Se recomienda a los propietarios modificar la estructura organizativa en donde exista una mejor coordinación de las actividades adoptando el principio de espíritu de equipo, tomando en consideración las diversas opiniones de los empleados con la finalidad de alcanzar los objetivos en común.
- d. Para reducir el costo de producción se debe controlar los factores internos mediante una capacitación y entrenamiento para especializar al personal en el proceso productivo donde se minimizará las demoras y desperdicios considerando la introducción del diseño de un nuevo producto; además se debe realizar diferentes cotizaciones para adquirir los materiales a bajo costo con la finalidad de establecer precios más bajos en el mercado.
- e. Se debe buscar una renegociación con los proveedores para solicitar facilidades de pago, adquiriendo plazos más extendidos de la deuda contraída y con esto obtendría una menor rotación en las cuentas por pagar, lo cual beneficia a la empresa ya que permite recuperar el efectivo invertido en el corto plazo.

- f. Se recomienda utilizar métodos cuantitativos para proyectar las ventas donde se tomen en cuenta los factores internos y externos que inciden en las operaciones cotidianas de las empresas. También realizar promociones, descuentos, publicidad en las redes sociales y colocación de banners para ser reconocidos en el mercado, mediante estas alternativas incrementar sus ingresos en la época de baja demanda.
- g. Se deben realizar estrategias de cobro de una forma más eficaz y eficiente, a través de descuentos con el propósito de que los clientes cancelen al contado y así disminuir los plazos a 30 días, recuperando el dinero rápidamente y asimismo reducir las estimaciones por cuentas incobrables.
- h. Se le sugiere realizar proyecciones cuantitativas para conocer anticipadamente los montos a pagar por tasas de interés y abono al capital contribuyendo a la elección de fuentes financieras más racionales. Esta deuda adquirida debe invertirse en activos fijos, con la compra de maquinaria moderna para diversificar los productos y aumentar la productividad, lo que permitirá aumentar las ganancias al propietario.
- i. Para un adecuado uso de los recursos se propone realizar herramientas financieras que permitan determinar anticipadamente las necesidades y utilidades que se pueden generar en un periodo contable; también es necesario realizar un análisis financiero y control presupuestario para examinar la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad que tiene la empresa en sus operaciones de inversión y financiamiento, permitiéndoles hacer comparaciones de los resultados obtenidos y así llevar acabo medidas correctivas acorde a las exigencias del entorno para un mejor control de las unidades monetarias.
- j. Se recomienda a los propietarios que para la correcta ejecución del sistema presupuestario se debe desarrollar un plan de capacitación donde se involucre a las personas encargadas de cada departamento con la finalidad de minimizar los factores internos y externos, y con ello tener mejor rentabilidad en el mercado manufacturero.

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS APLICADO A LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la empresa seleccionada como caso ilustrativo participa en el programa de paquetes escolares con el gobierno, a pesar del incremento de la demanda en los uniformes no está obteniendo suficientes ingresos monetarios como se esperaba donde se confirma en la entrevista realizada al Propietario (Ver Anexo N° 2, Pregunta 26); esto es producto que tiene dificultades económicas tales como iliquidez e insolvencia en sus obligaciones; así como la falta de planificación y además abonado a esto la deficiente gestión en el uso adecuado de los recursos.

Por lo tanto, se estableció realizar una herramienta económica que apoye a la administración de los medios monetarios en la empresa estudiada; dicha proposición consiste en establecer una filosofía administrativa alineada al mejoramiento de las mismas con la finalidad de lograr una mejor liquidez y solvencia en sus obligaciones a corto plazo, y así garantizar una mayor rentabilidad.

#### **B. IMPORTANCIA**

Para que las microempresas realicen sus operaciones de manera adecuada es de suma importancia que estas planifiquen sus actividades, debido a que depende en gran medida del logro eficaz de los objetivos y metas que se haya trazado como entidad formal; por tal motivo, se debe realizar estimaciones con la finalidad de gestionar los medios económicos ya que le permitirán a las organizaciones tener un mejor control sobre estos a corto plazo, obteniendo de esta manera una ventaja competitiva en el mercado.

Por medio del uso de herramientas financieras se beneficiarán las empresas manufactureras de prendas de vestir, ya que se realizarán las comparaciones entre los datos reales y los planificados fijando las causas de las variaciones y haciendo los ajustes necesarios mediante la ejecución de estrategias para alcanzar los resultados esperados.

## C. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

A continuación se presentan las tácticas empresariales enfocadas en el sistema presupuestario propuesto para Negocios MV en el 2016 con la finalidad de administrar los recursos financieros para darle cumplimiento a los objetivos y metas establecidos en el corto plazo.

### 1. Misión

“Somos una empresa manufacturera dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes con productos de alta calidad y precios competitivos en el mercado”.

### 2. Visión

“Ser la empresa manufacturera líder en fabricación y comercialización de prendas de vestir, en continuo crecimiento y con presencia nacional e internacional, que se distinga por proporcionar una calidad de atención y servicio excelente a sus clientes”.

### 3. Valores

- **Integridad**

Demostrar con acciones un comportamiento honesto, sincero y ético.

- **Responsabilidad**

Asumir cumplimiento de roles y papeles de manera efectiva.

- **Trabajo en equipo**

Unir esfuerzos en forma conjunta, para lograr las metas organizacionales.

- **Comunicación positiva**

Generar un ambiente propicio al diálogo, gratificando las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas.

- **Desempeño**

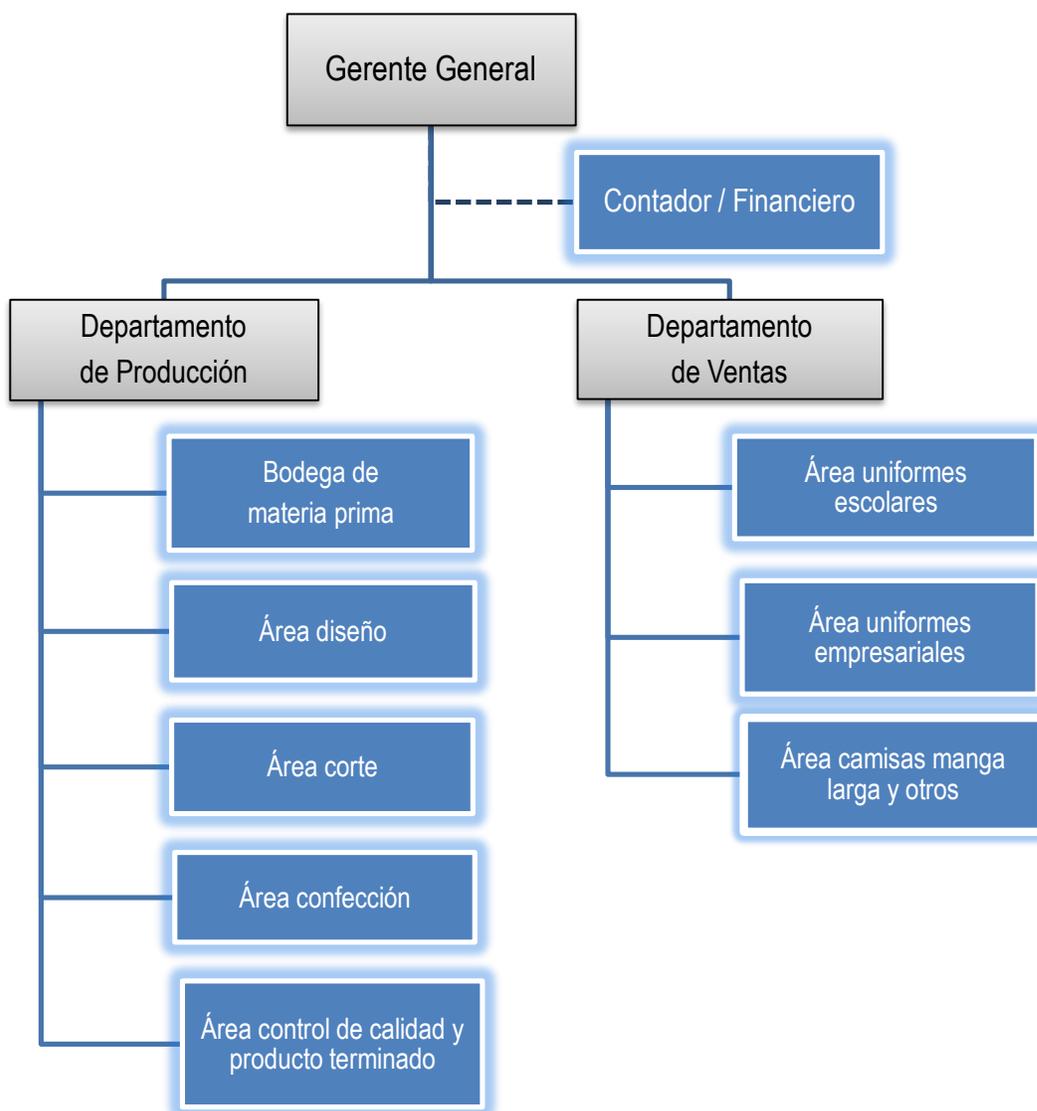
Premiar el personal que no solo realiza las actividades que le corresponden sino que también dan un valor agregado en el desarrollo de éstas.

- **Innovación**

Será la llave hacia el éxito. Premiar los aportes creativos a los empleados, aplicando diseños y fabricación de productos para el desarrollo del sector.

#### 4. Estructura organizativa propuesta

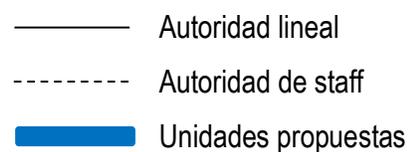
A continuación se presenta el organigrama sugerido a Negocios MV, que ha sido elaborado por el equipo de investigación donde se considera la importancia de la creación de áreas de trabajo que contribuyan el desarrollo oportuno de las actividades programadas con la finalidad de establecer un orden y una mejor coordinación laboral tanto operativo y administrativo.



Elaborado por:

Equipo de Investigación, Universidad de El Salvador

Fecha: Enero 2016



### **a. Funciones al personal**

Por consiguiente se detallan las tareas que desempeñará cada empleado en los nuevos puestos según las proyecciones del sistema presupuestario.

#### **❖ Gerente General**

- Proporcionará las cotizaciones de compra de materiales que se necesitan en la producción.
- Establecerá los objetivos, metas y políticas que vayan encaminadas a la razón de ser de la empresa.
- Efectuará informes sobre el desempeño de los empleados que laboran en la entidad.
- Evaluará en forma conjunta con los encargados de cada departamento las proyecciones realizadas para el año próximo.
- Aprobará el sistema presupuestario para que se implemente en el año entrante.
- Archivará documento realizado para el inicio del período fiscal.

#### **❖ Contador / Financiero**

- Elaborará los estados financieros con sus respectivos libros de compra y venta en el año determinado.
- Presentará las declaraciones de IVA, Renta y Pago a cuenta al Ministerio de Hacienda.
- Recopilará la información necesaria de cada departamento para la elaboración del sistema presupuestario.
- Diseñará con la supervisión del Gerente General las herramientas financieras acorde a los objetivos, políticas y metas establecidas en la empresa.
- Analizará las proyecciones cuantitativas para el período fiscal.
- Entregará informes mensualmente de las variaciones encontradas entre las cifras presupuestadas y los resultados obtenidos para hacer los ajustes necesarios.

#### **❖ Gerente de Producción**

- Reportará las necesidades de materiales de acuerdo a los niveles de fabricación.
- Realizará reportes semanales sobre las actividades ejecutadas en la producción.
- Registrará el uso de las herramientas y equipos en los procesos productivos.

- Supervisará el uso y mantenimiento periódico de las maquinarias y equipos.
- Entregará a los empleados los materiales necesarios para el desempeño de las actividades diarias en el proceso productivo.
- Promoverá el uso óptimo de los insumos para disminuir el desperdicio de los mismos.
- Efectuará un reporte mensual sobre el vencimiento de pago a los proveedores.

#### ❖ **Gerente de Ventas**

- Realizará informes semanalmente sobre el comportamiento de la demanda en los productos que se fabrican y comercializan en la empresa.
- Ejecutará un plan publicitario en redes sociales sobre los diferentes artículos confeccionados por la entidad.
- Establecerá con el Contador/Financiero los precios de venta acorde a las exigencias del entorno.
- Efectuará los registros de la facturación realizada por la venta de productos diarios.
- Aprobará con el Gerente General los pedidos de venta en grandes cantidades de los clientes mayoristas.
- Elaborará un informe mensual sobre los clientes con saldos pendientes de cobro.

### **5. Objetivos**

- Determinar una filosofía empresarial acorde a las exigencias del entorno para la preparación de expresiones numéricas a corto plazo.
- Comercializar en todo el municipio los productos de prendas de vestir que se fabriquen para ser más competitivos en estos mercados.
- Realizar innovaciones en los procedimientos administrativos y operativos con tecnología moderna que agilice las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Diseñar un sistema presupuestario a corto plazo para que sirvan a la gerencia administrar los recursos monetarios.
- Desarrollar un plan de capacitación que permita al personal gerencial a adquirir conocimiento sobre la manera de elaborar y analizar los resultados obtenidos en las herramientas técnicas financieras.

## 6. Metas

- Aumentar el nivel de ventas en 4 % mediante estímulos que inciten a los clientes a comprar más o que comiencen a comprar los productos; estos incentivos se les otorgará en función de sus volúmenes de compra con la finalidad de cubrir las deudas contraídas y tener mejores utilidades para invertir en las operaciones del negocio.
- De acuerdo al plan de reducción de costos, se estima que los montos de producción disminuyan a 1 %; se pretende cotizar con proveedores para lograr eficiencia en la compra y uso de los materiales con el fin de disminuir el desperdicio de los mismos.
- Los gastos en telefonía disminuirán en un 10 % aproximadamente mediante el uso eficiente en las comunicaciones con los proveedores y clientes mayoristas.
- Reducir los gastos de venta en un 5% debido a la baja de precios en los combustibles a nivel mundial y al mantenimiento del vehículo a través de un chequeo que determine las fallas y así evitar reparaciones costosas que podrían deteriorarlo.
- Financiar los activos totales en 15 % con recursos externos mediante la obtención de préstamo a largo plazo para invertirlo en las operaciones del negocio.
- Obtener un efectivo anual de \$ 7,000.00 para cubrir con las deudas contraídas en el corto plazo logrando liquidez y solvencia y así tener capacidad financiera.
- Incrementar la utilidad del ejercicio en un 5 % mediante la optimización de los costos y gastos donde se tendrá un control de las entradas y salidas de efectivo con la finalidad que la empresa pueda seguir creciendo en el mercado manufacturero.

## 7. Políticas

- Mantener un monitoreo constante de las condiciones que ofrece el mercado para detectar de forma oportuna los cambios que se generan en él.
- Se realizará reuniones cada mes con los encargados de cada departamento para discutir los problemas detectados y efectuar los ajustes necesarios.
- Todos los presupuestos serán detallados de forma mensual con el fin de establecer una administración en los recursos monetarios. En la medida de lo posible deberán variar para adecuarse a los posibles cambios del entorno.

- El pago a los proveedores será de 30 % al contado; al crédito se pagará en dos cuotas donde 30 % a un mes y el resto para un periodo máximo de 45 días.
- El cobro a clientes será de 80 % al contado; al crédito se cobrará en dos cuotas donde 10 % a 15 días y el resto para un periodo de 30 días.
- Cuando se realice un préstamo, se deberán analizar los plazos y tasas de interés vigentes para elegir la alternativa que ofrezca menores gastos y mayor vencimiento.
- El saldo mínimo de efectivo que debe tener al final de cada mes para cubrir las deudas será de \$ 3,000 con la finalidad de tener liquidez en cualquier circunstancia inesperada sin necesidad de adquirir un préstamo a corto plazo. Si un dado caso no se alcance dicho efectivo, se hará uso del financiamiento de terceros para solventarlas.
- Cada trimestre se realizará un control entre los resultados reales y los proyectados con el propósito de determinar las diferencias obtenidas para tomar las medidas correctivas que faciliten la realización de ajustes de forma oportuna.

## **8. Estrategias**

- Desarrollar un plan publicitario extensivo en las redes sociales mediante promociones para aumentar el nivel de ventas en los meses donde existe menos demanda.
- Efectuar alianzas estratégicas con clientes mayoristas para ampliar la participación en el mercado manufacturero del municipio de Ciudad Delgado.
- Otorgar incentivos de \$ 10.00 al personal por el logro de metas en la producción.
- Para lograr mayores ingresos, se comprará maquinaria semi-industrial para aumentar la productividad de la organización, con la finalidad de responder de manera rápida las exigencias de los clientes en la temporada de mayor demanda.
- Realizar negociaciones con los proveedores para aumentar el plazo de pago con el propósito de seguir invirtiendo el efectivo en las operaciones.
- Capacitar al personal para que adquieran diferentes conocimientos donde les permitan lograr un mejor desarrollo tecnológico en la ejecución del trabajo asignado.
- Aplicar mecanismo de supervisión y control en las actividades principales que se ejecutan en los planes tácticos.

## 9. Supuestos básicos

- Para la proyección de las ventas se aplicará el método de combinación de factores, el cual permite involucrar los factores internos y externos que inciden en las actividades operativas de la empresa.
- Para la respectiva distribución porcentual de cada línea de producto, se establecerá conforme a los comportamientos de las exigencias y necesidades de los clientes en los meses de los años anteriores
- Se denota que la empresa posee diferentes precios y costos en sus productos fabricados; por lo tanto para la elaboración del presupuesto de venta y producción en unidades, el equipo de investigación realizará un precio de venta y costo unitario promedio por cada línea de producto con la finalidad de obtener las unidades a vender y producir en el año proyectado.
- Mediante la entrevista realizada al Gerente General de la empresa estudiada (Ver Anexo N° 2, Pregunta 21), se establece que no habrá inventario de productos terminados debido a que la empresa trabaja con base a pedidos; por lo tanto todo lo que se produce se vende para el año estimado.
- Debido a que la empresa no proporcionó detalladamente la antigüedad de saldo de las cuentas por pagar, por lo que fue necesario distribuirlos de esta manera:

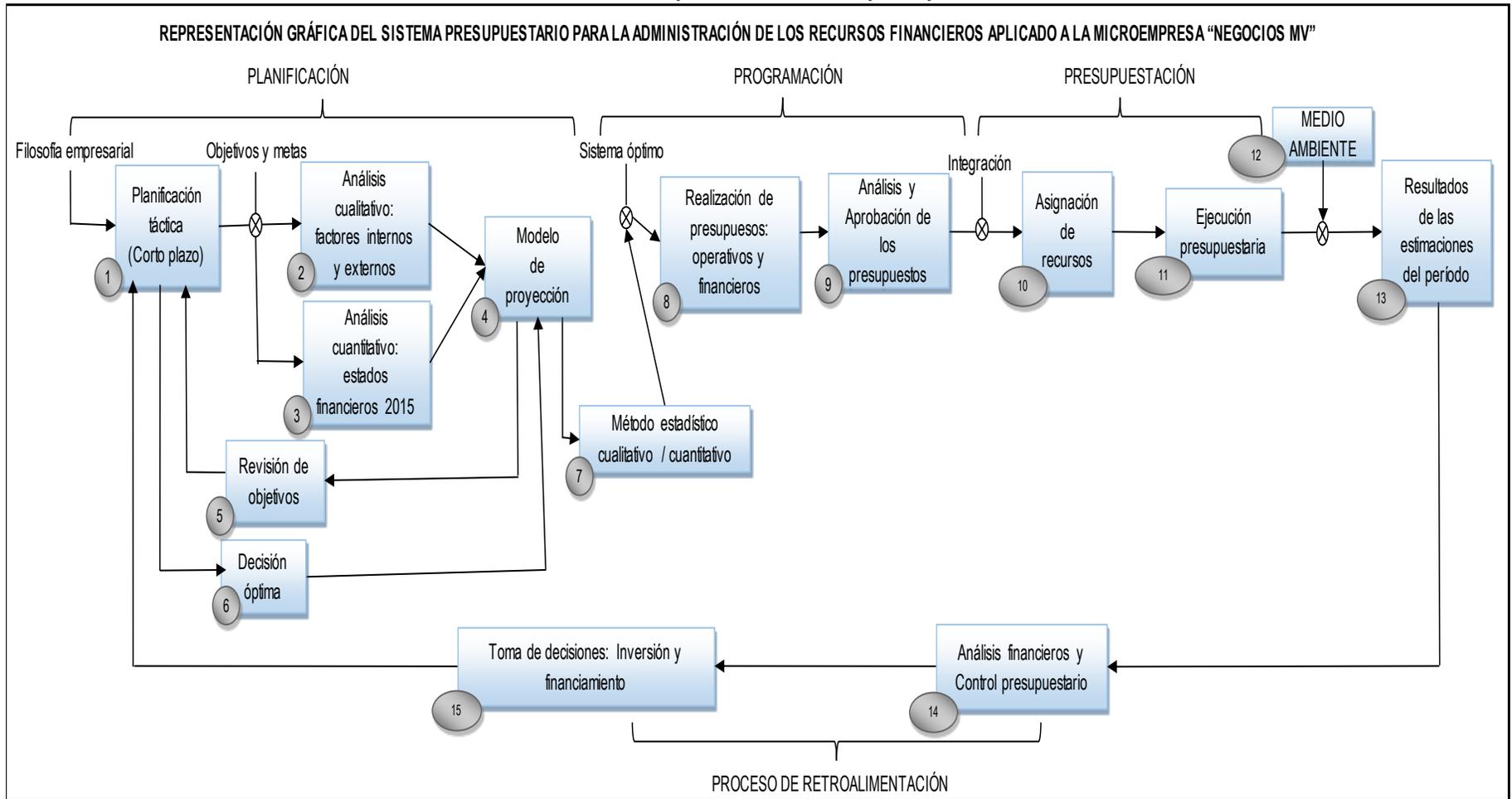
|           |                    |
|-----------|--------------------|
| Noviembre | \$ 739.17          |
| Diciembre | <u>\$ 1,108.76</u> |
| Total     | \$ 1,847.93        |

(Según Balance General 2015, Ver Anexo N° 4)

- Según los estados financieros proporcionados por la empresa (Ver anexo N° 4) no cuenta con préstamo bancario; por lo tanto se pretende realizar un crédito a largo plazo de \$ 2,000 con el fin de realizar una inversión en Maquinaria Semi-Industrial Bordadora donde el costo será de \$ 7,200 y se pagará en 10 cuotas.
- A efecto de realizar las estimaciones en el corto plazo, se capacitará al propietario y gerentes de los departamentos para que puedan analizar los resultados pertinentes y tomar mejores decisiones en cuanto a la inversión y financiamiento.

**D. ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

**Cuadro N° 12. Esquema del sistema presupuestario**



Fuente: Elaborado por equipo de investigación

El esquema anterior representa la operatividad del análisis del sistema presupuestario donde se puede centrarse en el proceso de: planificación -» programación -» presupuestación.

- **Planificación.** Representa la actividad de tomar decisiones por la Gerencia de acuerdo a la filosofía empresarial para darle cumplimiento a los objetivos y metas establecidos mediante los recursos y medios disponibles considerando la información obtenida de los factores internos y externos que inciden en los ingresos.
- **Programación.** Se considera el método para proyectar las ventas y así realizar los distintos presupuestos operativos y financieros. Estos serán aprobados por el Gerente General, quien será la persona encargada de supervisar que haya optimización de recursos en cada departamento con la finalidad de cumplir los objetivos previamente señalados.
- **Presupuestación.** Presenta la ejecución del sistema presupuestario teniendo en cuenta la estructura organizativa en cuanto a la autoridad y coordinación de los departamentos.
- **Retroalimentación.** Muestra el análisis de los resultados obtenidos considerando las variaciones de las cifras reales y estimadas; el cual se aplican las herramientas financieras con la finalidad de tomar decisiones acertadas en cuanto a la inversión y financiamiento.

## **E. SISTEMA PRESUPUESTARIO**

En el presente apartado se procederá a detallar el proceso del sistema presupuestario para Negocios MV correspondiente al año 2016, explicando en forma simultánea los pasos a seguir para su respectivo análisis financiero de los resultados proyectados.

### **1. Presupuestos operativos**

#### **a. Presupuesto de venta – Unidades monetarias**

Se empieza a proyectar el ingreso anual que tendrá la empresa con la finalidad de obtener un monto óptimo que pueda cubrir con todos aquellos costos de producción y gastos gerenciales que incurre la empresa en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Por lo tanto para realizar las estimaciones en las ventas, se utilizará un método cuantitativo estadístico denominado Combinación de Factores donde involucra variables internas y externas que afectan la actividad operativa y administrativa de la misma.

Por consiguiente estos componentes se aplican en las estimaciones para el caso ilustrativo donde se consideran los factores que inciden en el sector manufacturero (Ver Anexo 3, Pregunta 26 y 27).

**Cuadro N° 13. Aplicación del método de combinación de factores**

| FACTOR                                   | DESCRIPCIONES  | VALOR                    |
|--|--|--------------------------|
| <b>Ajuste (Perjudicial)<sup>33</sup></b> | Debido a los problemas de inseguridad que afecta en todos los ámbitos al país, estos produjeron diferentes paros en el transporte colectivo en el municipio estudiado, lo que ocasionó que muchos clientes no llegaran a comprar los productos en la temporada de mayor demanda en el año 2015. Por lo tanto se considera conveniente un evento similar para el año 2016, lo cual se propone una reducción en las ventas de - \$ 2,000.                            | <b>a = \$ (2,000.00)</b> |
| <b>Cambio</b>                            | Con el diseño e implementación de un plan de capacitación referente a la optimización de los recursos financieros enfocado al área de Producción y de Ventas, se logrará facilitar el proceso productivo en las prendas de vestir y utilizando estrategias de cobros eficientes.   | <b>b = \$ 1,500.00</b>   |
| <b>Crecimiento</b>                       | Con la obtención del préstamo, se logrará financiar las actividades operativas mediante la adquisición de maquinaria semi-industrial para aumentar y agilizar la producción respondiendo a la demanda.   | <b>c = \$ 2,500.00</b>   |
| <b>Económico<sup>34</sup></b>            | Según las estadísticas del Banco Central de Reserva con respecto a años anteriores hubo un bajo crecimiento del sector manufacturero en el país durante el 2015 debido al índice de inflación que ocasionó que aumenten los precios de la materia prima para la fabricación de prendas de vestir, lo cual afectó directamente los costos de producción de la empresa estudiada. Por lo tanto para el año 2016 se estima una disminución en las ventas en un - 2 %. | <b>E = -2.0%</b>         |
| <b>Administrativo</b>                    | Con la implementación de herramientas técnicas financieras para la administración de los recursos monetarios, el área gerencial pretende obtener un incremento en las ventas en un + 4 %.  | <b>A = 4.0%</b>          |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

<sup>33</sup> <http://www.elsalvador.com/articulo/sucesos/pandilleros-queman-dos-microbuses-ciudad-delgado-82828>

<sup>34</sup> <http://www.laprensagrafica.com/2015/07/01/bcr-baja-prevision-de-crecimiento-economico>

Cálculo del método de combinación de factores:

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

$$F = (-2,000 + 1,500 + 2,500)$$

$$F = \$ 2,000.00$$

$$\text{Venta 2015} = \$103,429.96$$

$$F = \$2,000.00$$

$$E = -2.0\%$$

$$A = 4.0\%$$

Sustituyendo en la fórmula:

$$PV = [(V \pm F)E]A$$

$$PV \text{ 2016} = ((\$ 103,429.96 + \$ 2,000) * (1 - 0.02)) * (1 + 0.04)$$

$$PV \text{ 2016} = \$ 107,454.22$$

Por lo tanto, las ventas netas aumentarán en 4 % aproximadamente debido a la inversión realizada para agilizar la producción y por la capacitación del personal en el área de producción y venta logrando efectuar estrategias que incentiven a los clientes a comprar los productos fabricados.

De acuerdo a la información proporcionada por las microempresas manufactureras del sector estudiado (Ver Anexo 3, Pregunta 15) y por el Gerente General de la empresa seleccionada como caso ilustrativo (Ver Anexo 2, Pregunta 16), los ingresos serán prorrateados considerando los meses de mayor demanda. Por lo tanto, se realiza la siguiente distribución mensual:

**Cuadro N° 14. Porcentajes prorrateados de ventas**

| Meses        | % Ventas Anuales |
|--------------|------------------|
| Enero        | 13.00%           |
| Febrero      | 12.00%           |
| Marzo        | 10.00%           |
| Abril        | 7.00%            |
| Mayo         | 6.00%            |
| Junio        | 6.00%            |
| Julio        | 6.00%            |
| Agosto       | 7.00%            |
| Septiembre   | 9.00%            |
| Octubre      | 7.00%            |
| Noviembre    | 7.00%            |
| Diciembre    | 10.00%           |
| <b>Total</b> | <b>100.00%</b>   |

Fuente: Información proporcionada por el Gerente General de Negocios MV – Enero 2016

**Procedimiento para la obtención de las ventas mensuales:**

- Se deberá multiplicar la venta proyectada obtenida en el método de Combinación de Factores (Ver Cuadro N° 13) por cada porcentaje prorrateado mensual que se obtuvo en la recopilación de los datos (Ver Cuadro N° 14).

**Cuadro N° 15. Ventas netas proyectadas**

| Meses          | Venta Neta           |
|----------------|----------------------|
| Enero          | \$ 13,969.05         |
| Febrero        | \$ 12,894.51         |
| Marzo          | \$ 10,745.42         |
| Abril          | \$ 7,521.80          |
| Mayo           | \$ 6,447.25          |
| Junio          | \$ 6,447.25          |
| Julio          | \$ 6,447.25          |
| Agosto         | \$ 7,521.80          |
| Septiembre     | \$ 9,670.88          |
| Octubre        | \$ 7,521.80          |
| Noviembre      | \$ 7,521.80          |
| Diciembre      | \$ 10,745.42         |
| <b>Totales</b> | <b>\$ 107,454.22</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Para lograr una mejor estimación de las ventas mensuales en cada línea de producto de prendas de vestir confeccionadas por la empresa elegida como caso ilustrativo para esta investigación, se realizó cierta distribución en porcentajes mediante la información proporcionada por el Gerente General a cargo de dicha entidad.

Por lo anterior, se identificaron y analizaron las tres líneas de artículos que le proporcionan a Negocios MV mayores entradas de efectivo para su crecimiento en el mercado manufacturero; sin embargo tanto los uniformes escolares como empresariales tiene cierta variabilidad en lo que respectan sus ingresos debido a que en ciertas épocas del año aumentan o disminuyen considerablemente su demanda. Por consiguiente el equipo de investigación con el apoyo del Gerente General logró distribuir los porcentajes de manera razonable; dicho resumen se muestran en los cuadros N° 16 y 17 respectivamente.

Cuadro N° 16. Distribución porcentual por líneas de productos

| Meses      | Participación mensual en ventas<br>por líneas de productos |                            |                               | Total   |
|------------|--|----------------------------|-------------------------------|---------|
|            | Uniformes<br>Escolares                                     | Uniformes<br>Empresariales | Camisa Manga<br>Larga y Otros |         |
| Enero      | 90.00%   | 5.00%                      | 5.00%                         | 100.00% |
| Febrero    | 90.00%   | 5.00%                      | 5.00%                         | 100.00% |
| Marzo      | 90.00%   | 5.00%                      | 5.00%                         | 100.00% |
| Abril      | 10.00%   | 40.00%                     | 50.00%                        | 100.00% |
| Mayo       | 10.00%   | 30.00%                     | 60.00%                        | 100.00% |
| Junio      | 10.00%   | 30.00%                     | 60.00%                        | 100.00% |
| Julio      | 10.00%   | 30.00%                     | 60.00%                        | 100.00% |
| Agosto     | 10.00%   | 30.00%                     | 60.00%                        | 100.00% |
| Septiembre | 40.00%   | 40.00%                     | 20.00%                        | 100.00% |
| Octubre    | 10.00%   | 30.00%                     | 60.00%                        | 100.00% |
| Noviembre  | 10.00%   | 30.00%                     | 60.00%                        | 100.00% |
| Diciembre  | 20.00%   | 10.00%                     | 70.00%                        | 100.00% |

Fuente: Información proporcionada por el Gerente General de Negocios MV – Enero 2016

A continuación se presenta la proyección de las ventas por líneas de productos y su distribución mensual para el año 2016 según los artículos que oferta Negocios MV.

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- En la primera fila se escriben los títulos siguientes: Meses, Nombres de las Líneas de Productos y Venta Neta.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- En la última columna se traslada el monto mensual de las ventas netas proyectadas (Ver Cuadro N° 15) y se multiplica por el porcentaje mensual correspondiente a cada línea de artículo (Ver Cuadro N° 16) para anotar el resultado en las columnas intermedias.
- En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

**Cuadro N° 17. Presupuesto de Ventas – Unidades monetarias**

| <p align="center"><b>Luis Enrique Montano</b><br/> <b>Negocios MV</b><br/> <b>Presupuesto de Venta - Unidades monetarias</b><br/> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br/> <b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b></p> |                            |                                |                                   |                      |
|---|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| <b>Meses</b>  | <b>Uniformes Escolares</b> | <b>Uniformes Empresariales</b> | <b>Camisa Manga Larga y Otros</b> | <b>Venta Neta</b>    |
| Enero   | \$ 12,572.14               | \$ 698.45                      | \$ 698.45                         | \$ 13,969.05         |
| Febrero   | \$ 11,605.06               | \$ 644.73                      | \$ 644.73                         | \$ 12,894.51         |
| Marzo   | \$ 9,670.88                | \$ 537.27                      | \$ 537.27                         | \$ 10,745.42         |
| Abril   | \$ 752.18                  | \$ 3,008.72                    | \$ 3,760.90                       | \$ 7,521.80          |
| Mayo  | \$ 644.73                  | \$ 1,934.18                    | \$ 3,868.35                       | \$ 6,447.25          |
| Junio   | \$ 644.73                  | \$ 1,934.18                    | \$ 3,868.35                       | \$ 6,447.25          |
| Julio   | \$ 644.73                  | \$ 1,934.18                    | \$ 3,868.35                       | \$ 6,447.25          |
| Agosto  | \$ 752.18                  | \$ 2,256.54                    | \$ 4,513.08                       | \$ 7,521.80          |
| Septiembre  | \$ 3,868.35                | \$ 3,868.35                    | \$ 1,934.18                       | \$ 9,670.88          |
| Octubre   | \$ 752.18                  | \$ 2,256.54                    | \$ 4,513.08                       | \$ 7,521.80          |
| Noviembre   | \$ 752.18                  | \$ 2,256.54                    | \$ 4,513.08                       | \$ 7,521.80          |
| Diciembre   | \$ 2,149.08                | \$ 1,074.54                    | \$ 7,521.80                       | \$ 10,745.42         |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 44,808.41</b>        | <b>\$ 22,404.20</b>            | <b>\$ 40,241.60</b>               | <b>\$ 107,454.22</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: El total mensual de las ventas netas se trasladará al Presupuesto de IVA – Débito fiscal y el monto general pasa al Estado de resultado Pro forma.

**b. Presupuesto de Ventas – Unidades físicas**

Una vez establecido el monto que obtendrá la empresa correspondiente a la venta de los diferentes productos fabricados, se deberá conocer las unidades a vender en cada mes del año proyectado; por lo tanto para efectuar dicho presupuesto, el equipo de investigación obtendrá un precio de venta promedio por cada línea de productos considerando la información proporcionada por la empresa seleccionada como caso ilustrativo “Negocios MV” (Ver anexo 5).

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- En la primera fila se escriben los títulos siguientes: Meses, Nombres de las Líneas de Productos y Totales.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- Para registrar las unidades a vender en las columnas intermedias, se estima un precio de venta por cada línea de productos, donde se suman todos precios de los artículos y el total se divide entre el número de ellos (Ver anexo 5).

**Cuadro N° 18. Precio de venta promedio**

| Detalle         | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| Precio de venta | \$ 15.00            | \$ 25.00                | \$ 20.00                   |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- Para obtener las unidades a vender, se divide el total monetario mensual de cada línea de productos (Ver cuadro N° 17) entre el precio de venta promedio (Ver cuadro N° 18).

**Cuadro N° 19. Unidades a vender en Enero**

| Detalle                  | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| Venta del mes            | \$ 12,572.14        | \$ 698.45               | \$ 698.45                  |
| Precio de Venta          | \$ 15.00            | \$ 25.00                | \$ 20.00                   |
| <b>Unidades a vender</b> | <b>838</b>          | <b>28</b>               | <b>35</b>                  |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- Obtenido las unidades a vender por cada línea de productos en los diferentes meses, estas se suman y se obtiene el total mensual en unidades que se registra en la última columna.
- En la última fila se registran los totales por cada línea de productos y el total general en unidades a vender en el año proyectado.

**Cuadro N° 20. Presupuesto de Ventas – Unidades físicas**

| <b>Luis Enrique Montano<br/>Negocios MV<br/>Presupuesto de Venta - Unidades físicas<br/>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b> |                            |                                |                                   |                |
|--|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------|
| <b>Meses</b>   | <b>Uniformes Escolares</b> | <b>Uniformes Empresariales</b> | <b>Camisa Manga Larga y Otros</b> | <b>Totales</b> |
| Enero  | 838                        | 28                             | 35                                | <b>901</b>     |
| Febrero  | 774                        | 26                             | 32                                | <b>832</b>     |
| Marzo  | 645                        | 21                             | 27                                | <b>693</b>     |
| Abril  | 50                         | 120                            | 188                               | <b>359</b>     |
| Mayo   | 43                         | 77                             | 193                               | <b>314</b>     |
| Junio  | 43                         | 77                             | 193                               | <b>314</b>     |
| Julio  | 43                         | 77                             | 193                               | <b>314</b>     |
| Agosto   | 50                         | 90                             | 226                               | <b>366</b>     |
| Septiembre   | 258                        | 155                            | 97                                | <b>509</b>     |
| Octubre  | 50                         | 90                             | 226                               | <b>366</b>     |
| Noviembre  | 50                         | 90                             | 226                               | <b>366</b>     |
| Diciembre  | 143                        | 43                             | 376                               | <b>562</b>     |
| <b>Totales</b>   | <b>2987</b>                | <b>896</b>                     | <b>2012</b>                       | <b>5895</b>    |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Por lo tanto la empresa deberá vender 5895 unidades de las diferentes líneas de productos mediante la realización de estrategias para incentivar a los clientes a que compren los productos con la finalidad de obtener un margen de ganancia que pueda cubrir con sus costos y gastos.

**c. Presupuesto IVA Débito fiscal y Venta total**

Para la realización de dicho presupuesto se efectuará el valor del IVA correspondiente al 13 % de las ventas netas mensuales según el artículo 54 y 55 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.

- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Venta Neta, Porcentaje de Tasa Impositiva y Total de Ingresos.
- En la columna inicial se anota los meses del año.
- En las siguientes columnas se colocan las ventas netas (Ver Cuadro N° 15), la aplicación del impuesto al valor agregado en los ingresos obtenidos y la venta total respectivamente.
- Se registra en la última fila las sumas de las columnas detalladas anteriormente.

**Cuadro N° 21. Presupuesto IVA Débito fiscal - Ventas totales**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Presupuesto IVA Débito Fiscal</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                      |                     |                       |
|--|----------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>Meses</b>   | <b>Venta Neta</b>    | <b>IVA 13%</b>      | <b>Ventas Totales</b> |
| Enero  | \$ 13,969.05         | \$ 1,815.98         | \$ 15,785.02          |
| Febrero  | \$ 12,894.51         | \$ 1,676.29         | \$ 14,570.79          |
| Marzo  | \$ 10,745.42         | \$ 1,396.90         | \$ 12,142.33          |
| Abril  | \$ 7,521.80          | \$ 977.83           | \$ 8,499.63           |
| Mayo   | \$ 6,447.25          | \$ 838.14           | \$ 7,285.40           |
| Junio  | \$ 6,447.25          | \$ 838.14           | \$ 7,285.40           |
| Julio  | \$ 6,447.25          | \$ 838.14           | \$ 7,285.40           |
| Agosto   | \$ 7,521.80          | \$ 977.83           | \$ 8,499.63           |
| Septiembre   | \$ 9,670.88          | \$ 1,257.21         | \$ 10,928.09          |
| Octubre  | \$ 7,521.80          | \$ 977.83           | \$ 8,499.63           |
| Noviembre  | \$ 7,521.80          | \$ 977.83           | \$ 8,499.63           |
| Diciembre  | \$ 10,745.42         | \$ 1,396.90         | \$ 12,142.33          |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 107,454.22</b> | <b>\$ 13,969.05</b> | <b>\$ 121,423.26</b>  |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: El Impuesto del 13 % por cada venta mensual (Tercera columna) se traslada al Presupuesto de liquidación de IVA y el monto total por mes pasa a la estimación de cobros a clientes.

Por lo tanto, la empresa debe pagar al estado un total anual de \$ 13, 969.05 en concepto de IVA Débito fiscal debido a las ventas netas generadas en cada mes del año estimado.

#### d. Presupuesto de Inversión

De acuerdo a la entrevista realizada al Propietario de Negocios MV (Ver Anexo N° 2, Pregunta 25) se pretende comprar una maquina semi-industrial bordadora para aumentar la productividad en atención al factor específico de crecimiento, con la finalidad de responder de manera rápida las exigencias de los clientes en la temporada de mayor demanda para la obtención de ingresos.

A continuación se presenta la maquina bordadora con sus respectivas características que le ayudará a la empresa del caso ilustrativo a agilizar y aumentar la producción.

**Cuadro N° 22. Características del activo fijo**

| ACTIVO FIJO   | CARACTERÍSTICAS   |
|---|---|
|  <p data-bbox="313 1640 735 1709">Figura N° 1. Máquina semi-industrial Bordadora<sup>35</sup></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina Bordadora</li> <li>• Marca: Brother</li> <li>• Modelo: PR650e</li> <li>• Máquina de bordar de 1 cabezal y 6 agujas</li> <li>• Velocidad máxima de 1000 puntadas por minuto</li> <li>• 15 diseños incluidos</li> <li>• Área máxima de bordado 300 x 200 mm</li> <li>• Pantalla LCD a color con instrucciones al tacto</li> <li>• Corte automático de hilos superior e inferior</li> <li>• Set completo para bordar gorras</li> <li>• Triple Puerto USB: 1 PC/ 2 Host</li> <li>• Accesorios incluidos: Cable USB, Lápiz óptico, juego de agujas, bobinas pre-llenadas, abre-ojales, tijeras, pinzas, cambiador de agujas, 5 tipos desarmadores, cepillo de limpieza, etc.</li> </ul> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

<sup>35</sup> <http://www.corona.cl/maquina-bordadora-brother-pr650e/p>

Antes de adquirir cierto activo, se debe considerar la información correspondiente a la ley de Impuesto sobre la Renta establecida en El Salvador donde indica lo siguiente:

**Según el Art. 30 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.**

**El porcentaje máximo de depreciación anual permitido será:**

Maquinaria                    **20%**

**Por lo tanto, el año de vida útil máximo permitido por la ley será:**

Maquinaria                    **5**                    años

Por lo tanto se realizaron diferentes cotizaciones sobre los precios de las máquinas bordadoras en las empresas que ofrecen al mercado manufacturero estos activos.

**Cuadro N° 23. Cotizaciones del activo fijo**

| Aspectos a considerar     | Alternativa "A"   | Alternativa "B"   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Precio unitario</b>    | \$ 8,500.00   | \$ 7,200.00   |
| <b>Pago mensual</b>       | \$ 850.00   | \$ 720.00   |
| <b>Depreciación anual</b> | \$ 1,700.00   | \$ 1,440.00   |
| <b>Garantía</b>           | Seis meses  | Un año  |
| <b>Páginas Web</b>        | <a href="https://www.facebook.com/MaquitallerRivera/photos_stream">https://www.facebook.com/MaquitallerRivera/photos_stream</a> | <a href="http://www.corona.cl/maquina-bordadora-brother-pr650e/p">http://www.corona.cl/maquina-bordadora-brother-pr650e/p</a> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Por consiguiente el equipo de investigación elegirá la alternativa "B" de la empresa Corona debido a que ofrece precios más bajos en el mercado manufacturero; además que tienen el mismo porcentaje de vida útil considerando la ley del ISR detallado anteriormente y que el tiempo de garantía por la adquisición es mayor que la otra opción.

A continuación se detalla el presupuesto de inversión donde la cancelación por la adquisición de la maquinaria semi – industrial será en 10 cuotas mensuales empezándose a pagar en el mes de febrero del año proyectado; el cual se registra en el Presupuesto de Efectivo (Ver Cuadro N° 68) que se especifica más adelante.

**Cuadro N° 24. Presupuesto de Inversión**

**Luis Enrique Montano**

**Negocios MV**

**Presupuesto de Inversión**

**Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016**

|                      |    |          |
|----------------------|----|----------|
| <b>Valor Inicial</b> | \$ | 7,200.00 |
| <b>Año 1</b>         | \$ | 1,440.00 |
| <b>Año 2</b>         | \$ | 1,440.00 |
| <b>Año 3</b>         | \$ | 1,440.00 |
| <b>Año 4</b>         | \$ | 1,440.00 |
| <b>Año 5</b>         | \$ | 1,440.00 |
| <b>Valor Final</b>   | \$ | -        |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: El valor inicial por la compra de dicho activo se traslada al Balance General Pro forma en Activos Fijos en la cuenta de Propiedad, Planta y Equipo.

Por consiguiente, el activo fijo se depreciará por el método de línea recta donde tendrá costos similares de \$ 120.00. Además considerar que la devaluación empieza en el mes siguiente de la compra; es decir que en Febrero se adquirirá, entonces hasta Marzo se comenzará a devaluar.

**Cuadro N° 25. Vida útil de maquinaria semi - industrial**

| <b>Meses/Año</b> | <b>2016</b>        | <b>2017</b>        | <b>2018</b>        | <b>2019</b>        | <b>2020</b>        | <b>2021</b>      |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Enero            | \$ -               | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00        |
| Febrero          | \$ -               | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00        |
| Marzo            | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Abril            | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Mayo             | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Junio            | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Julio            | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Agosto           | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Septiembre       | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Octubre          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Noviembre        | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| Diciembre        | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ 120.00          | \$ -             |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 1,200.00</b> | <b>\$ 1,440.00</b> | <b>\$ 1,440.00</b> | <b>\$ 1,440.00</b> | <b>\$ 1,440.00</b> | <b>\$ 240.00</b> |

**Fuente: Elaborado por Grupo de investigación**

Nota: La depreciación se traslada a los costos indirectos de fabricación mensual y el monto general se traslada al Balance General Pro forma en activos fijos en la cuenta depreciación acumulada.

### e. Presupuesto de Producción – Unidades monetarias

Una vez establecido los ingresos mensuales que obtendrá la empresa en el año proyectado; se detalla la inversión realizada en el proceso productivo por la elaboración de las líneas de productos.

Por lo tanto, se detalla la determinación del costo de fabricación proyectado para el año 2016.

#### Procedimiento:

- Se debe calcular dividiendo el monto de producción histórico entre las ventas netas del mismo período (Ver Anexo N° 4).

#### Cuadro N° 26. Factor Costo de producción

$$\begin{aligned} \text{Factor Costo de Producción 2015} &= \frac{\text{Costo de Producción 2015}}{\text{Ventas 2015}} \\ \text{Factor Costo de Producción 2015} &= \frac{\$ 66,311.64}{\$ 103,429.96} = 64.11\% \end{aligned}$$

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Este resultado indica que por cada dólar en ventas se tiene un costo de \$ 0.64, lo cual significa que la empresa realiza montos elevados en la producción por la elaboración de los productos ofertados; esto ocasiona desperdicio de los materiales debido a la falta de capacitación del personal en el área de producción, y además porque no negocia con los proveedores al momento de comprar la materia prima.

- Una vez obtenido dicho factor, este se multiplicará por el monto general de los ingresos netos estimados para el 2016 (Ver Cuadro N° 15).

#### Cuadro N° 27. Costo de producción 2016

|                                       |   |           |                  |
|---------------------------------------|---|-----------|------------------|
| Ventas Proyectadas 2016               | = | \$        | 107,454.22       |
| Factor Costo de Producción 2015       | = |           | 64.11%           |
| <b>Costo de Producción Proyectado</b> | = | <b>\$</b> | <b>68,891.69</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- Según la entrevista realizada al Propietario de Negocios MV se pretende realizar un plan de reducción de costos en la producción en 1.0 %, con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia en la producción por la compra y uso de los materiales en donde se capacitará a los empleados a fin de disminuir el desperdicio de estos (Ver Anexo N° 2, Pregunta 28).

#### Cuadro N° 28. Costo de producción proyectado

|                                |   |    |           |
|--------------------------------|---|----|-----------|
| Costo de Producción Proyectado | = | \$ | 68,891.69 |
| Disminución del 1 %            | = | \$ | 688.92    |

**Costo de Producción 2016 = \$ 68,202.78**

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Este resultado parte del supuesto que todo lo que se produce se vende en el año estimado; además que los inventarios iniciales de materia prima, productos en proceso y terminados son similares al inventario final del ejercicio proyectado debido a las políticas que presenta la empresa.

- Una vez obtenido el costo de fabricación proyectado, éste se multiplica por cada porcentaje prorrateado en el mes correspondiente que se obtuvo en la recopilación de los datos (Ver Cuadro N° 14) para determinar el monto de producción mensual.

#### Cuadro N° 29. Costo de producción mensual

| Meses          | Costo de producción |
|----------------|---------------------|
| Enero          | \$ 8,866.36         |
| Febrero        | \$ 8,184.33         |
| Marzo          | \$ 6,820.28         |
| Abril          | \$ 4,774.19         |
| Mayo           | \$ 4,092.17         |
| Junio          | \$ 4,092.17         |
| Julio          | \$ 4,092.17         |
| Agosto         | \$ 4,774.19         |
| Septiembre     | \$ 6,138.25         |
| Octubre        | \$ 4,774.19         |
| Noviembre      | \$ 4,774.19         |
| Diciembre      | \$ 6,820.28         |
| <b>Totales</b> | <b>\$ 68,202.78</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

A continuación se presenta la proyección del costo de producción por líneas de productos y su distribución mensual para el año 2016 según los artículos que oferta Negocios MV.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Línea de productos y Totales.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- En la última columna se traslada el monto mensual de producción (Ver Cuadro N° 29); y este se multiplica por el porcentaje del mes que corresponde a cada línea de artículo (Ver Cuadro N° 16) para anotar el resultado en las columnas intermedias.
- En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

**Cuadro N° 30. Presupuesto de Producción – Unidades monetarias**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Presupuesto de Producción - Unidades monetarias</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                     |                         |                            |                     |
|--|---------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| Meses  | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros | Costo de producción |
| Enero  | \$ 7,979.73         | \$ 443.32               | \$ 443.32                  | \$ 8,866.36         |
| Febrero  | \$ 7,365.90         | \$ 409.22               | \$ 409.22                  | \$ 8,184.33         |
| Marzo  | \$ 6,138.25         | \$ 341.01               | \$ 341.01                  | \$ 6,820.28         |
| Abril  | \$ 477.42           | \$ 1,909.68             | \$ 2,387.10                | \$ 4,774.19         |
| Mayo   | \$ 409.22           | \$ 1,227.65             | \$ 2,455.30                | \$ 4,092.17         |
| Junio  | \$ 409.22           | \$ 1,227.65             | \$ 2,455.30                | \$ 4,092.17         |
| Julio  | \$ 409.22           | \$ 1,227.65             | \$ 2,455.30                | \$ 4,092.17         |
| Agosto   | \$ 477.42           | \$ 1,432.26             | \$ 2,864.52                | \$ 4,774.19         |
| Septiembre   | \$ 2,455.30         | \$ 2,455.30             | \$ 1,227.65                | \$ 6,138.25         |
| Octubre  | \$ 477.42           | \$ 1,432.26             | \$ 2,864.52                | \$ 4,774.19         |
| Noviembre  | \$ 477.42           | \$ 1,432.26             | \$ 2,864.52                | \$ 4,774.19         |
| Diciembre  | \$ 1,364.06         | \$ 682.03               | \$ 4,774.19                | \$ 6,820.28         |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 28,440.56</b> | <b>\$ 14,220.28</b>     | <b>\$ 25,541.94</b>        | <b>\$ 68,202.78</b> |

**Fuente: Elaborado por Grupo de investigación**

Nota: El monto general de producción se traslada al Estado de Resultado Pro forma.

### f. Presupuesto de Producción – Unidades físicas

Una vez establecido el monto de producción por la realización de los diferentes productos confeccionados, se deberá conocer las unidades a producir en cada mes del año proyectado. Por lo tanto para efectuar dicho presupuesto, el equipo de investigación realizará un costo de venta promedio por cada línea de productos (Ver anexo N° 5), y además se considera la información proporcionada por el Gerente General de “Negocios MV” que la empresa trabaja con base a pedidos, es decir que no habrá inventario de productos terminado (Ver anexo 2, Pregunta 21).

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- En la primera fila se escriben los títulos siguientes: Meses, Nombres de las Líneas de Productos y Totales.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- Para registrar las unidades a producir en las columnas intermedias, se estima un costo de venta por cada línea de productos, donde se suman todos costos de los artículos y el total se divide entre el número de ellos (Ver anexo N° 5).

**Cuadro N° 31. Costo de venta promedio**

| Detalle        | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros |
|----------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| Costo de venta | \$ 9.52             | \$ 15.87                | \$ 12.69                   |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- Para obtener las unidades a producir, se divide el total monetario mensual por cada línea de productos (Ver cuadro N° 30) entre el costo de venta promedio (Ver cuadro N° 31).

**Cuadro N° 32. Unidades a producir en Enero**

| Detalle                    | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros |
|----------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| Producción del mes         | \$ 7,979.73         | \$ 443.32               | \$ 443.32                  |
| Costo de venta             | \$ 9.52             | \$ 15.87                | \$ 12.69                   |
| <b>Unidades a producir</b> | <b>838</b>          | <b>28</b>               | <b>35</b>                  |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- Obtenido las unidades a producir por cada línea de productos, estas se suman y se obtiene el total mensual en unidades que se registra en la última columna.
- En la última fila se registran los totales por cada línea de productos y el total general en unidades a producir en el año proyectado.

**Cuadro N° 33. Presupuesto de Producción – Unidades físicas**

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Presupuesto de Producción - Unidades Físicas<br>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016 |                     |                         |                            |            |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------|
| Meses   | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros | Totales    |
| <b>Enero</b>  |                     |                         |                            |            |
| Inventario Inicial  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Producciones del Mes</b>   | <b>838</b>          | <b>28</b>               | <b>35</b>                  | <b>901</b> |
| Ventas del Mes  | 838                 | 28                      | 35                         | 901        |
| Inventario Final  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Febrero</b>  |                     |                         |                            |            |
| Inventario Inicial  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Producciones del Mes</b>   | <b>774</b>          | <b>26</b>               | <b>32</b>                  | <b>832</b> |
| Ventas del Mes  | 774                 | 26                      | 32                         | 832        |
| Inventario Final  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Marzo</b>  |                     |                         |                            |            |
| Inventario Inicial  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Producciones del Mes</b>   | <b>645</b>          | <b>21</b>               | <b>27</b>                  | <b>693</b> |
| Ventas del Mes  | 645                 | 21                      | 27                         | 693        |
| Inventario Final  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Abril</b>  |                     |                         |                            |            |
| Inventario Inicial  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Producciones del Mes</b>   | <b>50</b>           | <b>120</b>              | <b>188</b>                 | <b>359</b> |
| Ventas del Mes  | 50                  | 120                     | 188                        | 359        |
| Inventario Final  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Mayo</b>   |                     |                         |                            |            |
| Inventario Inicial  | 0                   | 0                       | 0                          | 0          |
| <b>Producciones del Mes</b>   | <b>43</b>           | <b>77</b>               | <b>193</b>                 | <b>314</b> |
| Ventas del Mes  | 43                  | 77                      | 193                        | 314        |
| Inventario Final  |                     |                         |                            | 0          |

| Junio                       |             |            |             |             |
|-----------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Inventario Inicial          | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Producciones del Mes</b> | <b>43</b>   | <b>77</b>  | <b>193</b>  | <b>314</b>  |
| Ventas del Mes              | 43          | 77         | 193         | 314         |
| Inventario Final            | 0           | 0          | 0           | 0           |
| Julio                       |             |            |             |             |
| Inventario Inicial          | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Producciones del Mes</b> | <b>43</b>   | <b>77</b>  | <b>193</b>  | <b>314</b>  |
| Ventas del Mes              | 43          | 77         | 193         | 314         |
| Inventario Final            | 0           | 0          | 0           | 0           |
| Agosto                      |             |            |             |             |
| Inventario Inicial          | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Producciones del Mes</b> | <b>50</b>   | <b>90</b>  | <b>226</b>  | <b>366</b>  |
| Ventas del Mes              | 50          | 90         | 226         | 366         |
| Inventario Final            | 0           | 0          | 0           | 0           |
| Septiembre                  |             |            |             |             |
| Inventario Inicial          | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Producciones del Mes</b> | <b>258</b>  | <b>155</b> | <b>97</b>   | <b>509</b>  |
| Ventas del Mes              | 258         | 155        | 97          | 509         |
| Inventario Final            | 0           | 0          | 0           | 0           |
| Octubre                     |             |            |             |             |
| Inventario Inicial          | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Producciones del Mes</b> | <b>50</b>   | <b>90</b>  | <b>226</b>  | <b>366</b>  |
| Ventas del Mes              | 50          | 90         | 226         | 366         |
| Inventario Final            | 0           | 0          | 0           | 0           |
| Noviembre                   |             |            |             |             |
| Inventario Inicial          | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Producciones del Mes</b> | <b>50</b>   | <b>90</b>  | <b>226</b>  | <b>366</b>  |
| Ventas del Mes              | 50          | 90         | 226         | 366         |
| Inventario Final            | 0           | 0          | 0           | 0           |
| Diciembre                   |             |            |             |             |
| Inventario Inicial          | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Producciones del Mes</b> | <b>143</b>  | <b>43</b>  | <b>376</b>  | <b>562</b>  |
| Ventas del Mes              | 143         | 43         | 376         | 562         |
| Inventario Final            | 0           | 0          | 0           | 0           |
| <b>Totales</b>              | <b>2987</b> | <b>896</b> | <b>2012</b> | <b>5895</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Por consiguiente la empresa deberá producir las mismas unidades que venderá de las diferentes líneas de productos debido a que trabaja con base a pedidos; por lo tanto no tendrá inventarios de productos terminados con la finalidad minimizar la falta de fondos.

### g. Presupuesto de Materia prima

Es el elemento de mayor incidencia en los costos ya que consiste en determinar las necesidades de materiales para la elaboración de cada producto.

A continuación se detalla la determinación del monto de materia prima para el año 2016.

#### Procedimiento:

- Se debe calcular dividiendo el consumo de materia prima histórica entre el costo de producción del mismo período (Ver Anexo N° 4).

#### Cuadro N° 34. Factor Costo de materia prima

$$\begin{aligned} \text{Factor Materia Prima 2015} &= \frac{\text{Consumo Materia Prima 2015}}{\text{Costo de Producción 2015}} \\ \text{Factor Materia Prima 2015} &= \frac{\$ \quad \quad \quad 32,139.12}{\$ \quad \quad \quad 66,311.64} = \quad \quad \quad \mathbf{48.47\%} \end{aligned}$$

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Este resultado indica que casi la mitad del monto de fabricación corresponde a la compra de insumos y al inventario de materia prima que se tiene en bodega, lo cual ocasiona el desperdicio de los mismos y genera ineficiencias en la producción debido a la falta de capacitación del personal en el proceso productivo.

- El resultado anterior se multiplica por el monto de producción del 2016 (Ver Cuadro N° 28).

#### Cuadro N° 35. Costo de materia prima 2016

$$\begin{aligned} \text{Costo de Producción Proyectado} &= \$ \quad \quad \quad 68,202.78 \\ \text{Factor Materia Prima 2015} &= \quad \quad \quad \mathbf{48.47\%} \\ \text{Consumo Materia Prima 2016} &= \quad \quad \quad \mathbf{\$ \quad \quad \quad 33,055.69} \end{aligned}$$

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Una vez obtenido el consumo de materia prima, se presenta el monto mensual de estos por cada línea de productos con su respectiva distribución para el año proyectado.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Líneas de productos y Totales.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- En la última se multiplica el factor de materia prima (Ver Cuadro N° 34) por el costo de producción mensual (Ver Cuadro N° 29); y estos se multiplican por el porcentaje de las líneas de artículos (Ver Cuadro N° 16) donde el resultado se anota en las intermedias.
- En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

**Cuadro N° 36. Presupuesto de Materia prima**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Presupuesto de Materia Prima</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                     |                         |                            |                     |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| Meses   | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros | Totales             |
| Enero   | \$ 3,867.52         | \$ 214.86               | \$ 214.86                  | \$ 4,297.24         |
| Febrero   | \$ 3,570.01         | \$ 198.33               | \$ 198.33                  | \$ 3,966.68         |
| Marzo   | \$ 2,975.01         | \$ 165.28               | \$ 165.28                  | \$ 3,305.57         |
| Abril   | \$ 231.39           | \$ 925.56               | \$ 1,156.95                | \$ 2,313.90         |
| Mayo  | \$ 198.33           | \$ 595.00               | \$ 1,190.00                | \$ 1,983.34         |
| Junio   | \$ 198.33           | \$ 595.00               | \$ 1,190.00                | \$ 1,983.34         |
| Julio   | \$ 198.33           | \$ 595.00               | \$ 1,190.00                | \$ 1,983.34         |
| Agosto  | \$ 231.39           | \$ 694.17               | \$ 1,388.34                | \$ 2,313.90         |
| Septiembre  | \$ 1,190.00         | \$ 1,190.00             | \$ 595.00                  | \$ 2,975.01         |
| Octubre   | \$ 231.39           | \$ 694.17               | \$ 1,388.34                | \$ 2,313.90         |
| Noviembre   | \$ 231.39           | \$ 694.17               | \$ 1,388.34                | \$ 2,313.90         |
| Diciembre   | \$ 661.11           | \$ 330.56               | \$ 2,313.90                | \$ 3,305.57         |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 13,784.22</b> | <b>\$ 6,892.11</b>      | <b>\$ 12,379.36</b>        | <b>\$ 33,055.69</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: Los resultados de cada línea de producto por mes se trasladan al Resumen de Costo de producción; además el total mensual al Presupuesto de IVA crédito fiscal y el monto general de materia prima al Estado de Resultado Pro forma.

### h. Flujo de inventario de materiales

A continuación se presenta la distribución del flujo de materiales que estarán disponibles para la realización de las líneas de productos donde se considera que el inventario será similar al final del año proyectado (Ver Anexo N° 4).

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: los meses del año y los diferentes materiales, las líneas de productos y totales.
- Para registrar los montos en las columnas intermedias, se debe dividir el costo histórico de las diferentes cuentas (Ver Anexo N° 4) entre el total de los materiales sin considerar los inventarios, ya que estos tendrán costos similares al final del año proyectado.

**Cuadro N° 37. Distribución de materiales**

| <b>Materiales Directos</b> | <b>% anual</b> |
|----------------------------|----------------|
| Telas                      | 81.22%         |
| Hilos                      | 2.73%          |
| Botones                    | 4.90%          |
| Marcas                     | 3.80%          |
| Cuellos                    | 4.20%          |
| Cintas                     | 3.14%          |
| <b>Totales</b>             | <b>100.00%</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

- Estos porcentajes se multiplican por el costo mensual de cada línea de producto (Ver cuadro N° 36), obteniendo el monto de materiales de cada mes que se utilizará para la fabricación de las prendas de vestir y que se registrará en las columnas intermedias.
- En la última columna se suman los costos mensuales de cada material.
- En última fila se registran los totales mensuales y el monto general de materia prima.

## Cuadro N° 38. Flujo de inventario de materiales

**Luis Enrique Montano**  
**Negocios MV**  
**Flujo de Inventario de Materiales**  
**Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016**  
**(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)**

| Meses -<br>Materiales | Uniformes<br>Escolares | Uniformes<br>Empresariales | Camisa Manga<br>Larga y Otros | Totales      |
|-----------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>Enero</b>          |                        |                            |                               |              |
| Inventario Inicial    | \$ 13,633.16           | \$ 757.40                  | \$ 757.40                     | \$ 15,147.95 |
| Telas                 | \$ 3,141.36            | \$ 174.52                  | \$ 174.52                     | \$ 3,490.40  |
| Hilos                 | \$ 105.45              | \$ 5.86                    | \$ 5.86                       | \$ 117.17    |
| Botones               | \$ 189.61              | \$ 10.53                   | \$ 10.53                      | \$ 210.68    |
| Marcas                | \$ 147.05              | \$ 8.17                    | \$ 8.17                       | \$ 163.39    |
| Cuellos               | \$ 162.49              | \$ 9.03                    | \$ 9.03                       | \$ 180.55    |
| Cintas                | \$ 121.55              | \$ 6.75                    | \$ 6.75                       | \$ 135.06    |
| Inventario Final      | \$ 13,633.16           | \$ 757.40                  | \$ 757.40                     | \$ 15,147.95 |
| <b>Febrero</b>        |                        |                            |                               |              |
| Inventario Inicial    | \$ 13,633.16           | \$ 757.40                  | \$ 757.40                     | \$ 15,147.95 |
| Telas                 | \$ 2,899.71            | \$ 161.10                  | \$ 161.10                     | \$ 3,221.90  |
| Hilos                 | \$ 97.34               | \$ 5.41                    | \$ 5.41                       | \$ 108.15    |
| Botones               | \$ 175.03              | \$ 9.72                    | \$ 9.72                       | \$ 194.47    |
| Marcas                | \$ 135.74              | \$ 7.54                    | \$ 7.54                       | \$ 150.82    |
| Cuellos               | \$ 149.99              | \$ 8.33                    | \$ 8.33                       | \$ 166.66    |
| Cintas                | \$ 112.20              | \$ 6.23                    | \$ 6.23                       | \$ 124.67    |
| Inventario Final      | \$ 13,633.16           | \$ 757.40                  | \$ 757.40                     | \$ 15,147.95 |
| <b>Marzo</b>          |                        |                            |                               |              |
| Inventario Inicial    | \$ 13,633.16           | \$ 757.40                  | \$ 757.40                     | \$ 15,147.95 |
| Telas                 | \$ 2,416.43            | \$ 134.25                  | \$ 134.25                     | \$ 2,684.92  |
| Hilos                 | \$ 81.11               | \$ 4.51                    | \$ 4.51                       | \$ 90.13     |
| Botones               | \$ 145.86              | \$ 8.10                    | \$ 8.10                       | \$ 162.06    |
| Marcas                | \$ 113.12              | \$ 6.28                    | \$ 6.28                       | \$ 125.69    |
| Cuellos               | \$ 124.99              | \$ 6.94                    | \$ 6.94                       | \$ 138.88    |
| Cintas                | \$ 93.50               | \$ 5.19                    | \$ 5.19                       | \$ 103.89    |
| Inventario Final      | \$ 13,633.16           | \$ 757.40                  | \$ 757.40                     | \$ 15,147.95 |
| <b>Abril</b>          |                        |                            |                               |              |
| Inventario Inicial    | \$ 1,514.80            | \$ 6,059.18                | \$ 7,573.98                   | \$ 15,147.95 |
| Telas                 | \$ 187.94              | \$ 751.78                  | \$ 939.72                     | \$ 1,879.44  |
| Hilos                 | \$ 6.31                | \$ 25.24                   | \$ 31.54                      | \$ 63.09     |
| Botones               | \$ 11.34               | \$ 45.38                   | \$ 56.72                      | \$ 113.44    |
| Marcas                | \$ 8.80                | \$ 35.19                   | \$ 43.99                      | \$ 87.98     |
| Cuellos               | \$ 9.72                | \$ 38.89                   | \$ 48.61                      | \$ 97.22     |
| Cintas                | \$ 7.27                | \$ 29.09                   | \$ 36.36                      | \$ 72.72     |
| Inventario Final      | \$ 1,514.80            | \$ 6,059.18                | \$ 7,573.98                   | \$ 15,147.95 |

| <b>Mayo</b>        |             |             |             |              |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Inventario Inicial | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| Telas              | \$ 161.10   | \$ 483.29   | \$ 966.57   | \$ 1,610.95  |
| Hilos              | \$ 5.41     | \$ 16.22    | \$ 32.45    | \$ 54.08     |
| Botones            | \$ 9.72     | \$ 29.17    | \$ 58.34    | \$ 97.24     |
| Marcas             | \$ 7.54     | \$ 22.62    | \$ 45.25    | \$ 75.41     |
| Cuellos            | \$ 8.33     | \$ 25.00    | \$ 50.00    | \$ 83.33     |
| Cintas             | \$ 6.23     | \$ 18.70    | \$ 37.40    | \$ 62.34     |
| Inventario Final   | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| <b>Junio</b>       |             |             |             |              |
| Inventario Inicial | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| Telas              | \$ 161.10   | \$ 483.29   | \$ 966.57   | \$ 1,610.95  |
| Hilos              | \$ 5.41     | \$ 16.22    | \$ 32.45    | \$ 54.08     |
| Botones            | \$ 9.72     | \$ 29.17    | \$ 58.34    | \$ 97.24     |
| Marcas             | \$ 7.54     | \$ 22.62    | \$ 45.25    | \$ 75.41     |
| Cuellos            | \$ 8.33     | \$ 25.00    | \$ 50.00    | \$ 83.33     |
| Cintas             | \$ 6.23     | \$ 18.70    | \$ 37.40    | \$ 62.34     |
| Inventario Final   | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| <b>Julio</b>       |             |             |             |              |
| Inventario Inicial | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| Telas              | \$ 161.10   | \$ 483.29   | \$ 966.57   | \$ 1,610.95  |
| Hilos              | \$ 5.41     | \$ 16.22    | \$ 32.45    | \$ 54.08     |
| Botones            | \$ 9.72     | \$ 29.17    | \$ 58.34    | \$ 97.24     |
| Marcas             | \$ 7.54     | \$ 22.62    | \$ 45.25    | \$ 75.41     |
| Cuellos            | \$ 8.33     | \$ 25.00    | \$ 50.00    | \$ 83.33     |
| Cintas             | \$ 6.23     | \$ 18.70    | \$ 37.40    | \$ 62.34     |
| Inventario Final   | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| <b>Agosto</b>      |             |             |             |              |
| Inventario Inicial | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| Telas              | \$ 187.94   | \$ 563.83   | \$ 1,127.67 | \$ 1,879.44  |
| Hilos              | \$ 6.31     | \$ 18.93    | \$ 37.85    | \$ 63.09     |
| Botones            | \$ 11.34    | \$ 34.03    | \$ 68.07    | \$ 113.44    |
| Marcas             | \$ 8.80     | \$ 26.39    | \$ 52.79    | \$ 87.98     |
| Cuellos            | \$ 9.72     | \$ 29.17    | \$ 58.33    | \$ 97.22     |
| Cintas             | \$ 7.27     | \$ 21.82    | \$ 43.63    | \$ 72.72     |
| Inventario Final   | \$ 1,514.80 | \$ 4,544.39 | \$ 9,088.77 | \$ 15,147.95 |
| <b>Septiembre</b>  |             |             |             |              |
| Inventario Inicial | \$ 6,059.18 | \$ 6,059.18 | \$ 3,029.59 | \$ 15,147.95 |
| Telas              | \$ 966.57   | \$ 966.57   | \$ 483.29   | \$ 2,416.43  |
| Hilos              | \$ 32.45    | \$ 32.45    | \$ 16.22    | \$ 81.11     |
| Botones            | \$ 58.34    | \$ 58.34    | \$ 29.17    | \$ 145.86    |
| Marcas             | \$ 45.25    | \$ 45.25    | \$ 22.62    | \$ 113.12    |
| Cuellos            | \$ 50.00    | \$ 50.00    | \$ 25.00    | \$ 124.99    |
| Cintas             | \$ 37.40    | \$ 37.40    | \$ 18.70    | \$ 93.50     |
| Inventario Final   | \$ 6,059.18 | \$ 6,059.18 | \$ 3,029.59 | \$ 15,147.95 |

| <b>Octubre</b>     |                     |                    |                     |                     |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Inventario Inicial | \$ 1,514.80         | \$ 4,544.39        | \$ 9,088.77         | \$ 15,147.95        |
| Telas              | \$ 187.94           | \$ 563.83          | \$ 1,127.67         | \$ 1,879.44         |
| Hilos              | \$ 6.31             | \$ 18.93           | \$ 37.85            | \$ 63.09            |
| Botones            | \$ 11.34            | \$ 34.03           | \$ 68.07            | \$ 113.44           |
| Marcas             | \$ 8.80             | \$ 26.39           | \$ 52.79            | \$ 87.98            |
| Cuellos            | \$ 9.72             | \$ 29.17           | \$ 58.33            | \$ 97.22            |
| Cintas             | \$ 7.27             | \$ 21.82           | \$ 43.63            | \$ 72.72            |
| Inventario Final   | \$ 1,514.80         | \$ 4,544.39        | \$ 9,088.77         | \$ 15,147.95        |
| <b>Noviembre</b>   |                     |                    |                     |                     |
| Inventario Inicial | \$ 1,514.80         | \$ 4,544.39        | \$ 9,088.77         | \$ 15,147.95        |
| Telas              | \$ 187.94           | \$ 563.83          | \$ 1,127.67         | \$ 1,879.44         |
| Hilos              | \$ 6.31             | \$ 18.93           | \$ 37.85            | \$ 63.09            |
| Botones            | \$ 11.34            | \$ 34.03           | \$ 68.07            | \$ 113.44           |
| Marcas             | \$ 8.80             | \$ 26.39           | \$ 52.79            | \$ 87.98            |
| Cuellos            | \$ 9.72             | \$ 29.17           | \$ 58.33            | \$ 97.22            |
| Cintas             | \$ 7.27             | \$ 21.82           | \$ 43.63            | \$ 72.72            |
| Inventario Final   | \$ 1,514.80         | \$ 4,544.39        | \$ 9,088.77         | \$ 15,147.95        |
| <b>Diciembre</b>   |                     |                    |                     |                     |
| Inventario Inicial | \$ 3,029.59         | \$ 1,514.80        | \$ 10,603.57        | \$ 15,147.95        |
| Telas              | \$ 536.98           | \$ 268.49          | \$ 1,879.44         | \$ 2,684.92         |
| Hilos              | \$ 18.03            | \$ 9.01            | \$ 63.09            | \$ 90.13            |
| Botones            | \$ 32.41            | \$ 16.21           | \$ 113.44           | \$ 162.06           |
| Marcas             | \$ 25.14            | \$ 12.57           | \$ 87.98            | \$ 125.69           |
| Cuellos            | \$ 27.78            | \$ 13.89           | \$ 97.22            | \$ 138.88           |
| Cintas             | \$ 20.78            | \$ 10.39           | \$ 72.72            | \$ 103.89           |
| Inventario Final   | \$ 3,029.59         | \$ 1,514.80        | \$ 10,603.57        | \$ 15,147.95        |
| <b>Totales</b>     | <b>\$ 13,784.22</b> | <b>\$ 6,892.11</b> | <b>\$ 12,379.36</b> | <b>\$ 33,055.69</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: El total mensual de cada insumo se traslada al presupuesto de materia prima – mensual y el total general se traslada al Estado de Resultado Pro forma.

Por lo anterior, se ha detallado los diferentes costos que obtendrá la empresa seleccionada como caso ilustrativo Negocios MV por la compra de materiales para la fabricación de las prendas de vestir; además considerar que tanto los inventarios iniciales como finales de cada mes serán similares y que estos tendrán un comportamiento similar a la participación mensual de las líneas de productos (Ver cuadro N° 16). Por lo tanto la organización deberá negociar con aquellos proveedores que le proporcionan tela ya que es el costo de mayor relevancia en los materiales.

De manera resumida se presenta el presupuesto de materia prima – mensual con el fin de llevar un control adecuado en los costos de los insumos.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Materiales directos, Meses del año y Totales.
- En las columnas se anotan los diferentes rubros de materiales, los costos de cada insumo (Ver cuadro N° 38) y el total anual de cada rubro.
- En la última fila se colocan los totales mensuales de materia prima y el monto general.

**Cuadro N° 39. Presupuesto de Materia prima - Mensual**

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Materiales Directos - Mensual<br>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América) |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Materiales Directos</b>  | <b>Enero</b>       | <b>Febrero</b>     | <b>Marzo</b>       | <b>Abril</b>       | <b>Mayo</b>        | <b>Junio</b>       | <b>Julio</b>       | <b>Agosto</b>      | <b>Septiembre</b>  | <b>Octubre</b>     | <b>Noviembre</b>   | <b>Diciembre</b>   | <b>Totales</b>      |
| Inventario Inicial  | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$181,775.40        |
| Telas   | \$ 3,490.40        | \$ 3,221.90        | \$ 2,684.92        | \$ 1,879.44        | \$ 1,610.95        | \$ 1,610.95        | \$ 1,610.95        | \$ 1,879.44        | \$ 2,416.43        | \$ 1,879.44        | \$ 1,879.44        | \$ 2,684.92        | \$ 26,849.20        |
| Hilos   | \$ 117.17          | \$ 108.15          | \$ 90.13           | \$ 63.09           | \$ 54.08           | \$ 54.08           | \$ 54.08           | \$ 63.09           | \$ 81.11           | \$ 63.09           | \$ 63.09           | \$ 90.13           | \$ 901.27           |
| Botones   | \$ 210.68          | \$ 194.47          | \$ 162.06          | \$ 113.44          | \$ 97.24           | \$ 97.24           | \$ 97.24           | \$ 113.44          | \$ 145.86          | \$ 113.44          | \$ 113.44          | \$ 162.06          | \$ 1,620.62         |
| Marcas  | \$ 163.39          | \$ 150.82          | \$ 125.69          | \$ 87.98           | \$ 75.41           | \$ 75.41           | \$ 75.41           | \$ 87.98           | \$ 113.12          | \$ 87.98           | \$ 87.98           | \$ 125.69          | \$ 1,256.85         |
| Cuellos   | \$ 180.55          | \$ 166.66          | \$ 138.88          | \$ 97.22           | \$ 83.33           | \$ 83.33           | \$ 83.33           | \$ 97.22           | \$ 124.99          | \$ 97.22           | \$ 97.22           | \$ 138.88          | \$ 1,388.83         |
| Cintas  | \$ 135.06          | \$ 124.67          | \$ 103.89          | \$ 72.72           | \$ 62.34           | \$ 62.34           | \$ 62.34           | \$ 72.72           | \$ 93.50           | \$ 72.72           | \$ 72.72           | \$ 103.89          | \$ 1,038.93         |
| <b>Materiales Disponibles</b>   | <b>\$19,445.19</b> | <b>\$19,114.63</b> | <b>\$18,453.52</b> | <b>\$17,461.85</b> | <b>\$17,131.29</b> | <b>\$17,131.29</b> | <b>\$17,131.29</b> | <b>\$17,461.85</b> | <b>\$18,122.96</b> | <b>\$17,461.85</b> | <b>\$17,461.85</b> | <b>\$18,453.52</b> | <b>\$214,831.09</b> |
| Inventario Final  | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$15,147.95        | \$181,775.40        |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 4,297.24</b> | <b>\$ 3,966.68</b> | <b>\$ 3,305.57</b> | <b>\$ 2,313.90</b> | <b>\$ 1,983.34</b> | <b>\$ 1,983.34</b> | <b>\$ 1,983.34</b> | <b>\$ 2,313.90</b> | <b>\$ 2,975.01</b> | <b>\$ 2,313.90</b> | <b>\$ 2,313.90</b> | <b>\$ 3,305.57</b> | <b>\$ 33,055.69</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

### i. Presupuesto de Mano de obra directa

A continuación se detalla la determinación del costo de mano de obra requerido para satisfacer los volúmenes de producción en la fabricación de las prendas de vestir para el año 2016.

#### Procedimiento:

- Se debe calcular dividiendo el costo de mano de obra directa histórica entre el costo de producción del mismo período (Ver Anexo N° 4).

#### Cuadro N° 40. Factor Costo de mano de obra directa

$$\begin{aligned} \text{Factor Mano de Obra Directa 2015} &= \frac{\text{Uso Mano de Obra 2015}}{\text{Costo de Producción 2015}} \\ \text{Factor Mano de Obra Directa 2015} &= \frac{\$ 29,234.32}{\$ 66,311.64} = 44.09\% \end{aligned}$$

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- El resultado anterior se multiplica por el monto de fabricación proyectado para el año 2016 (Ver Cuadro N° 28).

#### Cuadro N° 41. Costo de Mano de Obra Directa 2016

$$\begin{aligned} \text{Costo de Producción Proyectado} &= \$ 68,202.78 \\ \text{Factor Mano de Obra Directa 2015} &= 44.09\% \\ \text{Uso Mano de Obra Directa 2016} &= \underline{\underline{\$ 30,068.05}} \end{aligned}$$

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Este monto refleja el salario general de todo el personal involucrado en el proceso productivo para la confección de las prendas de vestir de alta calidad.

A continuación se presenta el monto de mano de obra directa por realizar cada línea de producto que ofrece la empresa con su respectiva distribución mensual para el año proyectado 2016.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Líneas de productos y Totales.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- En la última se multiplica el factor de mano de obra directa (Ver Cuadro N° 40) por el costo de producción mensual (Ver Cuadro N° 29); y estos se multiplican por el porcentaje de las líneas de artículos (Ver Cuadro N° 16) donde el resultado se anota en las intermedias.
- En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

**Cuadro N° 42. Presupuesto de Mano de obra directa**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Presupuesto de Mano de Obra Directa</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                     |                         |                            |                     |
|--|---------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| Meses  | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros | Totales             |
| Enero  | \$ 3,517.96         | \$ 195.44               | \$ 195.44                  | \$ 3,908.85         |
| Febrero  | \$ 3,247.35         | \$ 180.41               | \$ 180.41                  | \$ 3,608.17         |
| Marzo  | \$ 2,706.12         | \$ 150.34               | \$ 150.34                  | \$ 3,006.81         |
| Abril  | \$ 210.48           | \$ 841.91               | \$ 1,052.38                | \$ 2,104.76         |
| Mayo   | \$ 180.41           | \$ 541.22               | \$ 1,082.45                | \$ 1,804.08         |
| Junio  | \$ 180.41           | \$ 541.22               | \$ 1,082.45                | \$ 1,804.08         |
| Julio  | \$ 180.41           | \$ 541.22               | \$ 1,082.45                | \$ 1,804.08         |
| Agosto   | \$ 210.48           | \$ 631.43               | \$ 1,262.86                | \$ 2,104.76         |
| Septiembre   | \$ 1,082.45         | \$ 1,082.45             | \$ 541.22                  | \$ 2,706.12         |
| Octubre  | \$ 210.48           | \$ 631.43               | \$ 1,262.86                | \$ 2,104.76         |
| Noviembre  | \$ 210.48           | \$ 631.43               | \$ 1,262.86                | \$ 2,104.76         |
| Diciembre  | \$ 601.36           | \$ 300.68               | \$ 2,104.76                | \$ 3,006.81         |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 12,538.38</b> | <b>\$ 6,269.19</b>      | <b>\$ 11,260.49</b>        | <b>\$ 30,068.05</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: Los resultados de cada línea de producto por mes se trasladan al Resumen de costo de producción; además los totales mensual será utilizados en el Presupuesto de Efectivo y el monto general al Estado de Resultado Pro forma.

A continuación se presenta el requerimiento del personal en el área de producción para la confección de las prendas de vestir con la finalidad de cubrir la temporada de mayor demanda de las líneas de productos. Por lo tanto se considera que la empresa otorgará un salario de \$ 300 mensual al personal que trabaje en el proceso productivo.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Líneas de productos y Totales.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- En las columnas intermedias se divide el costo de mano de obra (Ver Cuadro N° 42) entre el salario devengado; y estos se suman para obtener el total de requerimiento de personal por mes en el área de producción donde se traslada a la última columna.
- En la última fila se colocan los totales anuales y el total general de mano de obra directa.

**Cuadro N° 43. Requerimiento de personal**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Requerimiento de personal</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b> |                     |                         |                            |            |
|--|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------|
| Meses  | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros | Totales    |
| Enero  | 12                  | 1                       | 1                          | 13         |
| Febrero  | 11                  | 1                       | 1                          | 12         |
| Marzo  | 9                   | 1                       | 1                          | 10         |
| Abril  | 1                   | 3                       | 4                          | 7          |
| Mayo   | 1                   | 2                       | 4                          | 6          |
| Junio  | 1                   | 2                       | 4                          | 6          |
| Julio  | 1                   | 2                       | 4                          | 6          |
| Agosto   | 1                   | 2                       | 4                          | 7          |
| Septiembre   | 4                   | 4                       | 2                          | 9          |
| Octubre  | 1                   | 2                       | 4                          | 7          |
| Noviembre  | 1                   | 2                       | 4                          | 7          |
| Diciembre  | 2                   | 1                       | 7                          | 10         |
| <b>Totales</b>   | <b>42</b>           | <b>21</b>               | <b>38</b>                  | <b>100</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

### j. Presupuesto de Costo indirectos de fabricación

Es el elemento difícil de identificar en la producción ya que incide de manera directa o indirecta en toda la etapa del proceso de fabricación.

A continuación se detalla la determinación del costo indirecto de fabricación para el año 2016.

#### Procedimiento:

- Se debe calcular dividiendo el costo indirecto de fabricación histórico entre el monto de producción del mismo período (Ver Anexo N° 4).

#### Cuadro N° 44. Factor Costo indirecto de fabricación

|  |   |   |         |
|--|---|---|---------|
| Factor Costo Indirectos de<br>Fabricación 2015 | = | $\frac{\text{CIF 2015}}{\text{Costo de Producción 2015}}$ |         |
| Factor Costo Indirectos de<br>Fabricación 2015 | = | $\frac{\$ 4,938.20}{\$ 66,311.64}$                        | = 7.45% |

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

- El resultado obtenido se multiplica por el costo de fabricación proyectado para el año 2016 (Ver Cuadro N° 28).

#### Cuadro N° 45. Costo Indirecto de Fabricación 2016

|                                |   |                    |
|--------------------------------|---|--------------------|
| Costo de Producción Proyectado | = | \$ 68,202.78       |
| Factor CIF 2015                | = | 7.45%              |
| <b>CIF Proyectado 2016</b>     | = | <b>\$ 5,079.03</b> |

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

Este resultado indica los diferentes costos que no se pueden identificar pero que inciden al momento de la confección de las prendas de vestir de alta calidad.

A continuación se presentan los costos indirectos de fabricación para el año proyectado, donde se distribuye mensualmente en cada línea de producto que confecciona la empresa.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Líneas de productos y Totales.
- En la columna inicial se anotan los meses del año.
- En la última se multiplica el factor costo indirecto de fabricación (Ver Cuadro N° 44) por el costo de producción mensual (Ver Cuadro N° 29); y estos por el porcentaje de las líneas de artículos (Ver Cuadro N° 16) donde el resultado se anota en las intermedias.
- En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

**Cuadro N° 46. Presupuesto de Costo indirectos de fabricación**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                     |                         |                            |                    |
|--|---------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| Meses  | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros | Totales            |
| Enero  | \$ 594.25           | \$ 33.01                | \$ 33.01                   | \$ <b>660.27</b>   |
| Febrero  | \$ 548.54           | \$ 30.47                | \$ 30.47                   | \$ <b>609.48</b>   |
| Marzo  | \$ 457.11           | \$ 25.40                | \$ 25.40                   | \$ <b>507.90</b>   |
| Abril  | \$ 35.55            | \$ 142.21               | \$ 177.77                  | \$ <b>355.53</b>   |
| Mayo   | \$ 30.47            | \$ 91.42                | \$ 182.85                  | \$ <b>304.74</b>   |
| Junio  | \$ 30.47            | \$ 91.42                | \$ 182.85                  | \$ <b>304.74</b>   |
| Julio  | \$ 30.47            | \$ 91.42                | \$ 182.85                  | \$ <b>304.74</b>   |
| Agosto   | \$ 35.55            | \$ 106.66               | \$ 213.32                  | \$ <b>355.53</b>   |
| Septiembre   | \$ 182.85           | \$ 182.85               | \$ 91.42                   | \$ <b>457.11</b>   |
| Octubre  | \$ 35.55            | \$ 106.66               | \$ 213.32                  | \$ <b>355.53</b>   |
| Noviembre  | \$ 35.55            | \$ 106.66               | \$ 213.32                  | \$ <b>355.53</b>   |
| Diciembre  | \$ 101.58           | \$ 50.79                | \$ 355.53                  | \$ <b>507.90</b>   |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 2,117.96</b>  | <b>\$ 1,058.98</b>      | <b>\$ 1,902.10</b>         | <b>\$ 5,079.03</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: Los resultados de cada línea de producto por mes se trasladan al Resumen de costo de producción; además los totales mensuales serán utilizados para la distribución del Presupuesto de Costo indirecto de fabricación mensual.

A continuación se presenta la distribución mensual de los diferentes rubros que conforman los costos indirectos de fabricación considerando la depreciación por la adquisición de la maquinaria (Ver Cuadro N° 24) y que las demás cuentas tendrán un comportamiento similar al año anterior.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Costos indirectos de fabricación, los meses del año y totales.
- Para registrar los montos en la última columna, se debe dividir el costo histórico de las diferentes cuentas (Ver Anexo N° 4) entre el total de los CIF menos la depreciación del mismo período debido a que no es un gasto monetario.

**Cuadro N° 47. Distribución - CIF**

| Distribución de CIF         | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Mantenimiento de Maquinaria | 30.45%     |
| Energía Eléctrica           | 69.55%     |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

- Estos porcentajes se multiplican por el sub-total gasto monetario anual, obteniendo el monto anual de cada cuenta en el cual se registra en la última columna.

**Cuadro N° 48. Monto anual - CIF**

| Distribución de CIF                     | Total Anual        |
|---|--------------------|
| Mantenimiento de Maquinaria             | \$ 581.29          |
| Energía Eléctrica                       | \$ 1,327.74        |
| <b>Sub - Total Gastos Monetarios</b>    | <b>\$ 1,909.04</b> |
| Depreciación de Maq y Equipo Industrial | \$ 1,970.00        |
| Depreciación de Maquinaria Nueva        | \$ 1,200.00        |
| <b>Totales</b>                          | <b>\$ 5,079.03</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

- En las columnas intermedias se multiplica el sub-total gastos monetarios mensual (Ver Cuadro N° 48) por el porcentaje de cada rubro (Ver Cuadro N° 47).
- En última fila se registran los totales mensuales y el monto general.

**Cuadro N° 49. Costos indirectos de fabricación - Mensual**

| <p style="text-align: center;">Luis Enrique Montano<br/>Negocios MV<br/>Costos Indirectos de Fabricación - Mensual<br/>Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br/>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</p> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Costos Indirectos de Fabricación  | Enero            | Febrero          | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        | Totales            |
| Mantenimiento de Maquinaria   | \$ 151.06        | \$ 135.60        | \$ 68.13         | \$ 21.73         | \$ 6.27          | \$ 6.27          | \$ 6.27          | \$ 21.73         | \$ 52.66         | \$ 21.73         | \$ 21.73         | \$ 68.13         | \$ 581.29          |
| Energía Eléctrica   | \$ 345.05        | \$ 309.72        | \$ 155.61        | \$ 49.64         | \$ 14.31         | \$ 14.31         | \$ 14.31         | \$ 49.64         | \$ 120.29        | \$ 49.64         | \$ 49.64         | \$ 155.61        | \$ 1,327.74        |
| <b>Sub - Total Gastos Monetarios</b>  | <b>\$ 496.11</b> | <b>\$ 445.32</b> | <b>\$ 223.74</b> | <b>\$ 71.37</b>  | <b>\$ 20.58</b>  | <b>\$ 20.58</b>  | <b>\$ 20.58</b>  | <b>\$ 71.37</b>  | <b>\$ 172.95</b> | <b>\$ 71.37</b>  | <b>\$ 71.37</b>  | <b>\$ 223.74</b> | <b>\$ 1,909.04</b> |
| Depreciación de Maq y Equipo Industrial   | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 164.17        | \$ 1,970.00        |
| Depreciación de Maquinaria Nueva  | \$ -             | \$ -             | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 120.00        | \$ 1,200.00        |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 660.27</b> | <b>\$ 609.48</b> | <b>\$ 507.90</b> | <b>\$ 355.53</b> | <b>\$ 304.74</b> | <b>\$ 304.74</b> | <b>\$ 304.74</b> | <b>\$ 355.53</b> | <b>\$ 457.11</b> | <b>\$ 355.53</b> | <b>\$ 355.53</b> | <b>\$ 507.90</b> | <b>\$ 5,079.03</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: Los sub-total gastos monetarios se trasladan al Presupuesto de Efectivo y el monto general se pasa al Estado de Resultado Pro forma.

Por lo anterior, se denota la distribución de la depreciación tanto por la maquinaria antigua como la adquirida en el año proyectado; así como también los costos mensuales de mantenimiento y energía eléctrica que inciden en el área de producción.

A continuación se presentan un resumen de todos los costos de producción clasificados por cada línea de producto para el año proyectado que sirve para tener un mejor control de los recursos.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Meses, Líneas de productos y Totales.
- En la primera columna se colocan los meses del año a estimar, los títulos de materiales, mano de obra, costos indirectos de fabricación y costo de producción por mes.
- En las columnas intermedias se anotan los montos mensuales para cada elemento mencionado (Ver Cuadro N° 36,42 y 46).
- En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

**Cuadro N° 50. Resumen de costos de producción**

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Proyección del Estado de Costo de Producción<br>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América) |                     |                         |                            |                    |
|--|---------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| Meses  | Uniformes Escolares | Uniformes Empresariales | Camisa Manga Larga y Otros | Totales            |
| <b>Enero</b>   |                     |                         |                            |                    |
| Materiales directos  | \$ 3,867.52         | \$ 214.86               | \$ 214.86                  | \$ 4,297.24        |
| Mano de Obra directa   | \$ 3,517.96         | \$ 195.44               | \$ 195.44                  | \$ 3,908.85        |
| CIF  | \$ 594.25           | \$ 33.01                | \$ 33.01                   | \$ 660.27          |
| <b>Costo de Producción</b>   | <b>\$ 7,979.73</b>  | <b>\$ 443.32</b>        | <b>\$ 443.32</b>           | <b>\$ 8,866.36</b> |
| <b>Febrero</b>   |                     |                         |                            |                    |
| Materiales directos  | \$ 3,570.01         | \$ 198.33               | \$ 198.33                  | \$ 3,966.68        |
| Mano de Obra directa   | \$ 3,247.35         | \$ 180.41               | \$ 180.41                  | \$ 3,608.17        |
| CIF  | \$ 548.54           | \$ 30.47                | \$ 30.47                   | \$ 609.48          |
| <b>Costo de Producción</b>   | <b>\$ 7,365.90</b>  | <b>\$ 409.22</b>        | <b>\$ 409.22</b>           | <b>\$ 8,184.33</b> |
| <b>Marzo</b>   |                     |                         |                            |                    |
| Materiales directos  | \$ 2,975.01         | \$ 165.28               | \$ 165.28                  | \$ 3,305.57        |
| Mano de Obra directa   | \$ 2,706.12         | \$ 150.34               | \$ 150.34                  | \$ 3,006.81        |
| CIF  | \$ 457.11           | \$ 25.40                | \$ 25.40                   | \$ 507.90          |
| <b>Costo de Producción</b>   | <b>\$ 6,138.25</b>  | <b>\$ 341.01</b>        | <b>\$ 341.01</b>           | <b>\$ 6,820.28</b> |
| <b>Abril</b>   |                     |                         |                            |                    |
| Materiales directos  | \$ 231.39           | \$ 925.56               | \$ 1,156.95                | \$ 2,313.90        |
| Mano de Obra directa   | \$ 210.48           | \$ 841.91               | \$ 1,052.38                | \$ 2,104.76        |
| CIF  | \$ 35.55            | \$ 142.21               | \$ 177.77                  | \$ 355.53          |
| <b>Costo de Producción</b>   | <b>\$ 477.42</b>    | <b>\$ 1,909.68</b>      | <b>\$ 2,387.10</b>         | <b>\$ 4,774.19</b> |

| <b>Mayo</b>                                |                             |                    |                    |                     |
|--|-----------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Materiales directos                        | \$ 198.33                   | \$ 595.00          | \$ 1,190.00        | \$ 1,983.34         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 180.41                   | \$ 541.22          | \$ 1,082.45        | \$ 1,804.08         |
| CIF  | \$ 30.47                    | \$ 91.42           | \$ 182.85          | \$ 304.74           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 409.22</b>            | <b>\$ 1,227.65</b> | <b>\$ 2,455.30</b> | <b>\$ 4,092.17</b>  |
| <b>Junio</b>                               |                             |                    |                    |                     |
| Materiales directos                        | \$ 198.33                   | \$ 595.00          | \$ 1,190.00        | \$ 1,983.34         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 180.41                   | \$ 541.22          | \$ 1,082.45        | \$ 1,804.08         |
| CIF  | \$ 30.47                    | \$ 91.42           | \$ 182.85          | \$ 304.74           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 409.22</b>            | <b>\$ 1,227.65</b> | <b>\$ 2,455.30</b> | <b>\$ 4,092.17</b>  |
| <b>Julio</b>                               |                             |                    |                    |                     |
| Materiales directos                        | \$ 198.33                   | \$ 595.00          | \$ 1,190.00        | \$ 1,983.34         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 180.41                   | \$ 541.22          | \$ 1,082.45        | \$ 1,804.08         |
| CIF  | \$ 30.47                    | \$ 91.42           | \$ 182.85          | \$ 304.74           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 409.22</b>            | <b>\$ 1,227.65</b> | <b>\$ 2,455.30</b> | <b>\$ 4,092.17</b>  |
| <b>Agosto</b>                              |                             |                    |                    |                     |
| Materiales directos                        | \$ 231.39                   | \$ 694.17          | \$ 1,388.34        | \$ 2,313.90         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 210.48                   | \$ 631.43          | \$ 1,262.86        | \$ 2,104.76         |
| CIF  | \$ 35.55                    | \$ 106.66          | \$ 213.32          | \$ 355.53           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 477.42</b>            | <b>\$ 1,432.26</b> | <b>\$ 2,864.52</b> | <b>\$ 4,774.19</b>  |
| <b>Septiembre</b>                          |                             |                    |                    |                     |
| Materiales directos                        | \$ 1,190.00                 | \$ 1,190.00        | \$ 595.00          | \$ 2,975.01         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 1,082.45                 | \$ 1,082.45        | \$ 541.22          | \$ 2,706.12         |
| CIF  | \$ 182.85                   | \$ 182.85          | \$ 91.42           | \$ 457.11           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 2,455.30</b>          | <b>\$ 2,455.30</b> | <b>\$ 1,227.65</b> | <b>\$ 6,138.25</b>  |
| <b>Octubre</b>                             |                             |                    |                    |                     |
| Materiales directos                        | \$ 231.39                   | \$ 694.17          | \$ 1,388.34        | \$ 2,313.90         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 210.48                   | \$ 631.43          | \$ 1,262.86        | \$ 2,104.76         |
| CIF  | \$ 35.55                    | \$ 106.66          | \$ 213.32          | \$ 355.53           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 477.42</b>            | <b>\$ 1,432.26</b> | <b>\$ 2,864.52</b> | <b>\$ 4,774.19</b>  |
| <b>Noviembre</b>                           |                             |                    |                    |                     |
| Materiales directos                        | \$ 231.39                   | \$ 694.17          | \$ 1,388.34        | \$ 2,313.90         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 210.48                   | \$ 631.43          | \$ 1,262.86        | \$ 2,104.76         |
| CIF  | \$ 35.55                    | \$ 106.66          | \$ 213.32          | \$ 355.53           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 477.42</b>            | <b>\$ 1,432.26</b> | <b>\$ 2,864.52</b> | <b>\$ 4,774.19</b>  |
| <b>Diciembre</b>                           |                             |                    |                    |                     |
| Materiales directos                        | \$ 661.11                   | \$ 330.56          | \$ 2,313.90        | \$ 3,305.57         |
| Mano de Obra directa                       | \$ 601.36                   | \$ 300.68          | \$ 2,104.76        | \$ 3,006.81         |
| CIF  | \$ 101.58                   | \$ 50.79           | \$ 355.53          | \$ 507.90           |
| <b>Costo de Producción</b>                 | <b>\$ 1,364.06</b>          | <b>\$ 682.03</b>   | <b>\$ 4,774.19</b> | <b>\$ 6,820.28</b>  |
| <b>Costo de Producción Proyectado 2016</b> |                             |                    |                    | <b>\$ 68,202.78</b> |
| <b>Elementos del Costo de Producción</b>   | <b>Materiales</b>           |                    |                    | <b>\$ 33,055.69</b> |
|  | <b>Mano de Obra Directa</b> |                    |                    | <b>\$ 30,068.05</b> |
|  | <b>CIF</b>                  |                    |                    | <b>\$ 5,079.03</b>  |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

### k. Presupuesto IVA Crédito fiscal

Para la realización del presupuesto se considera el artículo 54 y 57 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios donde las compras realizadas en cada mes se multiplican por el porcentaje correspondiente al IVA (13%).

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Compra neta, Porcentaje de tasa impositiva y Compras totales
- En las columnas se anotan los meses del año, las compras netas (Ver Cuadro N° 36), el IVA correspondiente y el total respectivo.
- En la última fila se colocan los totales anuales y el monto general.

**Cuadro N° 51. Presupuesto IVA Crédito fiscal**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Presupuesto IVA Crédito Fiscal</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                     |                    |                     |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|
| Meses   | Compra Neta         | (+) IVA = 13%      | Compras Totales     |
| Enero   | \$ 4,297.24         | \$ 558.64          | \$ 4,855.88         |
| Febrero   | \$ 3,966.68         | \$ 515.67          | \$ 4,482.35         |
| Marzo   | \$ 3,305.57         | \$ 429.72          | \$ 3,735.29         |
| Abril   | \$ 2,313.90         | \$ 300.81          | \$ 2,614.71         |
| Mayo  | \$ 1,983.34         | \$ 257.83          | \$ 2,241.18         |
| Junio   | \$ 1,983.34         | \$ 257.83          | \$ 2,241.18         |
| Julio   | \$ 1,983.34         | \$ 257.83          | \$ 2,241.18         |
| Agosto  | \$ 2,313.90         | \$ 300.81          | \$ 2,614.71         |
| Septiembre  | \$ 2,975.01         | \$ 386.75          | \$ 3,361.76         |
| Octubre   | \$ 2,313.90         | \$ 300.81          | \$ 2,614.71         |
| Noviembre   | \$ 2,313.90         | \$ 300.81          | \$ 2,614.71         |
| Diciembre   | \$ 3,305.57         | \$ 429.72          | \$ 3,735.29         |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 33,055.69</b> | <b>\$ 4,297.24</b> | <b>\$ 37,352.93</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: El total mensual del Crédito fiscal se traslada al Presupuesto de IVA a pagar mensual.

### I. Presupuesto de IVA a Pagar mensual

Refleja el resultado donde si el Débito es mayor al Crédito fiscal se realiza el pago respectivo, caso contrario proporcionará el excedente o remanente el cual se aplicará en el mes siguiente.

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, IVA Débito fiscal, IVA Crédito fiscal y IVA por pagar o excedente.
- En las columnas se anotan los meses del año, se registran el débito como crédito fiscal (Ver Cuadro N° 21 y 51); y en la última se coloca el total del impuesto a cancelar por mes.
- En la última fila se anotan la sumatoria de las columnas antes mencionadas.

**Cuadro N° 52. Presupuesto de IVA a Pagar Mensual**

| <b>Luis Enrique Montano<br/>Negocios MV<br/>Presupuesto de IVA a Pagar Mensual<br/>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br/>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                     |                    |                         |
|---|---------------------|--------------------|-------------------------|
| Meses   | IVA Débito Fiscal   | IVA Crédito Fiscal | IVA a Pagar o Excedente |
| Enero   | \$ 1,815.98         | \$ 558.64          | \$ 1,257.34             |
| Febrero   | \$ 1,676.29         | \$ 515.67          | \$ 1,160.62             |
| Marzo   | \$ 1,396.90         | \$ 429.72          | \$ 967.18               |
| Abril   | \$ 977.83           | \$ 300.81          | \$ 677.03               |
| Mayo  | \$ 838.14           | \$ 257.83          | \$ 580.31               |
| Junio   | \$ 838.14           | \$ 257.83          | \$ 580.31               |
| Julio   | \$ 838.14           | \$ 257.83          | \$ 580.31               |
| Agosto  | \$ 977.83           | \$ 300.81          | \$ 677.03               |
| Septiembre  | \$ 1,257.21         | \$ 386.75          | \$ 870.46               |
| Octubre   | \$ 977.83           | \$ 300.81          | \$ 677.03               |
| Noviembre   | \$ 977.83           | \$ 300.81          | \$ 677.03               |
| Diciembre   | \$ 1,396.90         | \$ 429.72          | \$ 967.18               |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 13,969.05</b> | <b>\$ 4,297.24</b> | <b>\$ 9,671.81</b>      |

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

Nota: Se cancelará el impuesto en los primeros 10 días hábiles del mes siguiente donde los pagos se trasladan al Presupuesto de Efectivo y la imposición de diciembre al Balance General Pro forma.

### m. Presupuesto de ISR - Pago a cuenta

Comprende la anticipación del pago donde según el Código Tributario artículo 151 corresponden al 1.75 % de las ventas netas mensuales con la finalidad de tener una reserva de impuesto.

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Ventas netas, Porcentaje de tasa impositiva y Total de anticipo a pagar.
- En las columnas se anotan los meses del año, se registran tanto las ventas netas mensuales (Ver Cuadro N° 15) como el 1.75% del pago a cuenta; y en la última se coloca el total del impuesto a cancelar por mes.
- En la última fila se anotan la sumatoria de las columnas antes mencionadas.

**Cuadro N° 53. Presupuesto ISR – Pago a cuenta**

| <b>Luis Enrique Montano<br/>Negocios MV<br/>Presupuesto de Pago a Cuenta<br/>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br/>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                      |                 |                        |
|---|----------------------|-----------------|------------------------|
| Meses   | Ventas netas         | Tasa impositiva | Total Anticipo a pagar |
| Enero   | \$ 13,969.05         | 1.75%           | \$ 244.46              |
| Febrero   | \$ 12,894.51         | 1.75%           | \$ 225.65              |
| Marzo   | \$ 10,745.42         | 1.75%           | \$ 188.04              |
| Abril   | \$ 7,521.80          | 1.75%           | \$ 131.63              |
| Mayo  | \$ 6,447.25          | 1.75%           | \$ 112.83              |
| Junio   | \$ 6,447.25          | 1.75%           | \$ 112.83              |
| Julio   | \$ 6,447.25          | 1.75%           | \$ 112.83              |
| Agosto  | \$ 7,521.80          | 1.75%           | \$ 131.63              |
| Septiembre  | \$ 9,670.88          | 1.75%           | \$ 169.24              |
| Octubre   | \$ 7,521.80          | 1.75%           | \$ 131.63              |
| Noviembre   | \$ 7,521.80          | 1.75%           | \$ 131.63              |
| Diciembre   | \$ 10,745.42         | 1.75%           | \$ 188.04              |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 107,454.22</b> |                 | <b>\$ 1,880.45</b>     |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: El total mensual de Anticipo a Pagar (Columna 4) pasa a la programación de pago.

A continuación se presenta la programación de pago que le servirá a la organización conocer los montos de impuesto adquirido donde deberá cancelar con anticipación en los meses respectivos.

**Cuadro N° 54. Programación de pago mensual**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Programación de Pago</b><br><b>Del Pago a Cuenta - Mensual</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |               |                    |
|---|---------------|--------------------|
| Meses   | Pago a Cuenta | Impuesto a Pagar   |
| Enero   | \$ 244.46     | \$ -               |
| Febrero   | \$ 225.65     | \$ 244.46          |
| Marzo   | \$ 188.04     | \$ 225.65          |
| Abril   | \$ 131.63     | \$ 188.04          |
| Mayo  | \$ 112.83     | \$ 131.63          |
| Junio   | \$ 112.83     | \$ 112.83          |
| Julio   | \$ 112.83     | \$ 112.83          |
| Agosto  | \$ 131.63     | \$ 112.83          |
| Septiembre  | \$ 169.24     | \$ 131.63          |
| Octubre   | \$ 131.63     | \$ 169.24          |
| Noviembre   | \$ 131.63     | \$ 131.63          |
| Diciembre   | \$ 188.04     | \$ 131.63          |
| <b>Al Balance General Final 2015</b>  |               | \$ 188.04          |
| <b>Totales</b>  |               | <b>\$ 1,880.45</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

El monto general refleja la anticipación que la empresa pagará al Ministerio de Hacienda en concepto de impuesto sobre la renta para el año proyectado.

Nota: Se cancelará el pago a cuenta en los primeros 10 días hábiles del mes siguiente donde los desembolsos se trasladan al Presupuesto de Efectivo; además el monto general al ajuste de ISR por pagar y el impuesto de diciembre del 2016 al Balance General Pro forma.

### n. Presupuesto de Cuentas por cobrar

Constituye las proyecciones monetarias con base a las políticas de crédito con la finalidad de recuperar el saldo otorgado a los clientes por las ventas al crédito en el mes correspondiente.

Cabe mencionar que según declaraciones del Propietario de la empresa en estudio no le proporciona crédito a sus clientes debido a falta de fondos (Ver Anexo N° 2, Pregunta 19) y eso se corroboró en los estados financieros históricos (Ver Anexo N° 4); Sin embargo, con la utilización de herramientas técnicas financieros se le recomienda darle ciertos plazos a sus compradores mayoristas para que se sientan apreciados por la organización.

Por lo anterior, se presenta las políticas de crédito establecidas por el equipo de investigación acorde a las exigencias del mercado manufacturero (Ver Anexo N° 3, Preguntas 18 y 19).

#### Política de Cobro a los Clientes

|              |             |
|--------------|-------------|
| Al Contado   | <b>80%</b>  |
| 15 Días      | <b>10%</b>  |
| 30 Días      | <b>10%</b>  |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> |

Por consiguiente se presenta las estimaciones correspondientes para el año 2016 con la finalidad de recuperar los montos proporcionados a los clientes mayoristas.

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Venta al contado, al Crédito y total.
- En la primera y segunda columna se anotan los meses del año y se registran las ventas totales (Ver Cuadro N° 21, Columna 4).
- En la tercera, cuarta y quinta se anotan los ingresos tanto al contado como al crédito para los clientes al detalle y mayoristas dependiendo de la política establecida.
- En la última se registran la cobranza del financiamiento establecido en cada mes del año.
- En la última fila se anotan la sumatoria de las columnas antes mencionadas.

**Cuadro N° 55. Presupuesto de Cuentas por cobrar**

| <b>Luis Enrique Montano</b><br><b>Negocios MV</b><br><b>Presupuesto de Cuentas por Cobrar</b><br><b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</b><br><b>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                      |                     |                     |                     |                     |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Meses  | Ventas               | Venta al Contado    | A 15 Días           | A 30 Días           | Cobranza            |
|  |                      | 80.0%               | 10.0%               | 10.0%               |                     |
| Enero  | \$ 15,785.02         | \$ 12,628.02        | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Febrero  | \$ 14,570.79         | \$ 11,656.63        | \$ 1,578.50         | \$ 1,578.50         | \$ 3,157.00         |
| Marzo  | \$ 12,142.33         | \$ 9,713.86         | \$ 1,457.08         | \$ 1,457.08         | \$ 2,914.16         |
| Abril  | \$ 8,499.63          | \$ 6,799.70         | \$ 1,214.23         | \$ 1,214.24         | \$ 2,428.47         |
| Mayo   | \$ 7,285.40          | \$ 5,828.32         | \$ 849.96           | \$ 849.97           | \$ 1,699.93         |
| Junio  | \$ 7,285.40          | \$ 5,828.32         | \$ 728.54           | \$ 728.54           | \$ 1,457.08         |
| Julio  | \$ 7,285.40          | \$ 5,828.32         | \$ 728.54           | \$ 728.54           | \$ 1,457.08         |
| Agosto   | \$ 8,499.63          | \$ 6,799.70         | \$ 728.54           | \$ 728.54           | \$ 1,457.08         |
| Septiembre   | \$ 10,928.09         | \$ 8,742.47         | \$ 849.96           | \$ 849.97           | \$ 1,699.93         |
| Octubre  | \$ 8,499.63          | \$ 6,799.70         | \$ 1,092.81         | \$ 1,092.81         | \$ 2,185.62         |
| Noviembre  | \$ 8,499.63          | \$ 6,799.70         | \$ 849.96           | \$ 849.97           | \$ 1,699.93         |
| Diciembre  | \$ 12,142.33         | \$ 9,713.86         | \$ 849.96           | \$ 849.97           | \$ 1,699.93         |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 121,423.26</b> | <b>\$ 97,138.60</b> | <b>\$ 10,928.08</b> | <b>\$ 10,928.13</b> | <b>\$ 21,856.21</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: El total mensual recuperado tanto al contado y al crédito se traslada al Presupuesto de Efectivo del año proyectado.

Cabe mencionar que el saldo pendiente de cobro a los clientes al 31 de diciembre del año proyectado se traslada al Balance General Pro forma; por lo tanto, se distribuye de la siguiente manera considerando las políticas establecidas.

**Saldo Pendiente de Cobro a los Clientes al 31 de Diciembre del Año Proyectado**

**Enero**

A 15 Días      \$    1,214.23

A 30 Días      \$    1,214.23

**Total            \$    2,428.46**

### o. Presupuesto de Cuentas por pagar

Consiste en las estimaciones de pago tomando en consideración las políticas establecidas y plazo de vencimiento otorgado por los proveedores, el cual se denota en las compras de materia prima proyectadas para cada mes del año.

Según las recomendaciones establecidas para Negocios MV, se sugiere realizar negociaciones con los proveedores a fin de aumentar los plazos convenidos con la finalidad de invertir el efectivo recuperado en las operaciones del negocio. Por lo tanto, se considera el saldo pendiente de pago a los proveedores en el Balance General al 31 de Diciembre de 2015 (Ver Anexo N° 4) y se distribuyó de la siguiente manera:

|  |    |                    |
|--|----|--------------------|
| Antigüedad de Saldos por Pagar 2015        |    |                    |
| Noviembre                                  | \$ | 739.17             |
| Diciembre                                  | \$ | 1,108.76           |
|  |    | <hr/>              |
| <b>Cuentas por Pagar - Balance General</b> |    |                    |
| <b>al 31 del Diciembre de 2015</b>         |    | <b>\$ 1,847.93</b> |
|  |    | <hr/> <hr/>        |

Asimismo se presenta las políticas de pago establecidas por el equipo de investigación para el desembolso a los proveedores en el año proyectado 2016 (Ver Anexo N° 3, Preguntas 16 y 17).

#### Política de Pago a los Proveedores

|              |             |
|--------------|-------------|
| Al contado   | 30%         |
| 30 días      | 30%         |
| 45 días      | 40%         |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> |
|              | <hr/>       |

Además se hace la respectiva distribución del saldo pendiente conforme al efectuado anteriormente donde el total se traslada al presupuesto de cuentas por pagar en los meses respectivos.

|                  |     |           |                 |         |
|------------------|-----|-----------|-----------------|---------|
| <b>NOVIEMBRE</b> |     |           |                 |         |
| ENERO            | 40% | \$        | 739.17          | 45 días |
| <b>DICIEMBRE</b> |     |           |                 |         |
| ENERO            | 70% |           |                 |         |
|                  | 30% | \$        | 475.18          | 30 días |
| FEBRERO          | 70% |           |                 |         |
|                  | 40% | \$        | 633.58          | 45 días |
|                  |     |           | <hr/>           |         |
| <b>TOTAL</b>     |     | <b>\$</b> | <b>1,847.93</b> |         |
|                  |     |           | <hr/> <hr/>     |         |

A continuación se muestra las proyecciones proporcionadas para el año 2016 con el objetivo de cumplir los plazos establecidos que otorga los proveedores.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Compras, Al Contado, Al Crédito y Total Abono a Proveedores.
- En las columna se anotan meses, las compras totales (Ver Cuadro N° 51, Columna 4), los pagos tanto al contado como al crédito por las compras realizadas de los materiales y los totales abonados a los proveedores.
- En la última fila se anotan la sumatoria de las columnas antes mencionadas.

**Cuadro N° 56. Presupuesto de Cuentas por pagar**

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Presupuesto de Cuentas por Pagar<br>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América) |                     |                     |                     |                     |                           |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|
| Meses  | Compras             | Compras al Contado  | A 30 Días           | A 45 Días           | Total Abono a Proveedores |
|  |                     | 30%                 | 30%                 | 40%                 |                           |
| Enero  | \$ 4,855.88         | \$ 1,456.76         | \$ 475.18           | \$ 739.17           | \$ 1,214.35               |
| Febrero  | \$ 4,482.35         | \$ 1,344.71         | \$ 1,456.76         | \$ 633.58           | \$ 2,090.34               |
| Marzo  | \$ 3,735.29         | \$ 1,120.59         | \$ 1,344.71         | \$ 1,942.35         | \$ 3,287.06               |
| Abril  | \$ 2,614.71         | \$ 784.41           | \$ 1,120.59         | \$ 1,792.94         | \$ 2,913.53               |
| Mayo   | \$ 2,241.18         | \$ 672.35           | \$ 784.41           | \$ 1,494.12         | \$ 2,278.53               |
| Junio  | \$ 2,241.18         | \$ 672.35           | \$ 672.35           | \$ 1,045.88         | \$ 1,718.23               |
| Julio  | \$ 2,241.18         | \$ 672.35           | \$ 672.35           | \$ 896.47           | \$ 1,568.82               |
| Agosto   | \$ 2,614.71         | \$ 784.41           | \$ 672.35           | \$ 896.47           | \$ 1,568.82               |
| Septiembre   | \$ 3,361.76         | \$ 1,008.53         | \$ 784.41           | \$ 896.47           | \$ 1,680.88               |
| Octubre  | \$ 2,614.71         | \$ 784.41           | \$ 1,008.53         | \$ 1,045.88         | \$ 2,054.41               |
| Noviembre  | \$ 2,614.71         | \$ 784.41           | \$ 784.41           | \$ 1,344.71         | \$ 2,129.12               |
| Diciembre  | \$ 3,735.29         | \$ 1,120.59         | \$ 784.41           | \$ 1,045.88         | \$ 1,830.29               |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 37,352.93</b> | <b>\$ 11,205.87</b> | <b>\$ 10,560.46</b> | <b>\$ 13,773.92</b> | <b>\$ 24,334.38</b>       |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: El total mensual abonado al contado y al crédito se traslada al Presupuesto de Efectivo.

Cabe mencionar que el saldo pendiente de pago a los proveedores al 31 de Diciembre del año proyectado se traslada al Balance General Final Pro forma; por lo tanto se distribuye de la siguiente manera considerando las políticas establecidas.

#### Saldo Pendiente de Pago a los Proveedores al 31 de Diciembre del Año Proyectado

|                  |                    |
|------------------|--------------------|
| <b>Noviembre</b> |                    |
| A 45 Días        | \$ 1,045.88        |
| <b>Diciembre</b> |                    |
| A 30 Días        | \$ 1,120.59        |
| A 45 Días        | \$ 1,494.12        |
| <b>Total</b>     | <b>\$ 3,660.59</b> |

De forma adicional, se presenta un resumen de los montos recibidos por los clientes y los desembolsos para cancelar sus deudas pendientes con proveedores.

#### Cuadro N° 57. Resumen de Cobros y Pagos

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Resumen de Proyección de Cobros a Clientes y Pagos a Proveedores<br>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América) |                     |                     |                      |                               |                               |                           |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Meses  | Ingresos            |                     |                      | Egresos                       |                               |                           |
|  | Venta al Contado    | Cobranza            | Totales              | Pago al Contado a Proveedores | Pago al Crédito a Proveedores | Total Abono a Proveedores |
| Enero  | \$ 12,628.02        | \$ -                | \$ 12,628.02         | \$ 1,456.76                   | \$ 1,214.35                   | \$ 2,671.11               |
| Febrero  | \$ 11,656.63        | \$ 3,157.00         | \$ 14,813.63         | \$ 1,344.71                   | \$ 2,090.34                   | \$ 3,435.05               |
| Marzo  | \$ 9,713.86         | \$ 2,914.16         | \$ 12,628.02         | \$ 1,120.59                   | \$ 3,287.06                   | \$ 4,407.65               |
| Abril  | \$ 6,799.70         | \$ 2,428.47         | \$ 9,228.17          | \$ 784.41                     | \$ 2,913.53                   | \$ 3,697.94               |
| Mayo   | \$ 5,828.32         | \$ 1,699.93         | \$ 7,528.25          | \$ 672.35                     | \$ 2,278.53                   | \$ 2,950.88               |
| Junio  | \$ 5,828.32         | \$ 1,457.08         | \$ 7,285.40          | \$ 672.35                     | \$ 1,718.23                   | \$ 2,390.58               |
| Julio  | \$ 5,828.32         | \$ 1,457.08         | \$ 7,285.40          | \$ 672.35                     | \$ 1,568.82                   | \$ 2,241.17               |
| Agosto   | \$ 6,799.70         | \$ 1,457.08         | \$ 8,256.78          | \$ 784.41                     | \$ 1,568.82                   | \$ 2,353.23               |
| Septiembre   | \$ 8,742.47         | \$ 1,699.93         | \$ 10,442.40         | \$ 1,008.53                   | \$ 1,680.88                   | \$ 2,689.41               |
| Octubre  | \$ 6,799.70         | \$ 2,185.62         | \$ 8,985.32          | \$ 784.41                     | \$ 2,054.41                   | \$ 2,838.82               |
| Noviembre  | \$ 6,799.70         | \$ 1,699.93         | \$ 8,499.63          | \$ 784.41                     | \$ 2,129.12                   | \$ 2,913.53               |
| Diciembre  | \$ 9,713.86         | \$ 1,699.93         | \$ 11,413.79         | \$ 1,120.59                   | \$ 1,830.29                   | \$ 2,950.88               |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 97,138.60</b> | <b>\$ 21,856.21</b> | <b>\$ 118,994.81</b> | <b>\$ 11,205.87</b>           | <b>\$ 24,334.38</b>           | <b>\$ 35,540.25</b>       |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

**p. Presupuesto de Gastos de administración**

Incluye todas las erogaciones incurridos en todas las funciones de la empresa. Por lo tanto dichos montos aumentarán en un 9.0 %, ya que se invertirá en la capacitación del personal gerencial donde se hará un desembolso de \$ 91.40 para el mes de abril; también por el salario trimestral de \$ 400.00 debido a la subcontratación de un Contador / Financiero donde recopilará la información necesaria de cada departamento para realizar las estimaciones con sus análisis respectivos con la finalidad de proporcionar informes de las variaciones donde se hará los ajustes necesarios para que la Gerencia tome decisiones que vayan encaminados a los objetivos y metas establecidos. Además se estima reducir los costos en telefonía en un 10.0 %.

**Cuadro N° 58. Disminución de gastos administrativos**

| <b>Disminución Gastos de Administración</b> |                  |
|---|------------------|
| <b>Comunicaciones</b>                       |                  |
| Gasto del Año Anterior                      | \$ 1,611.32      |
| Porcentaje a Disminuir                      | 10.00%           |
| Gasto de Año Proyectado                     | \$ 1,450.19      |
| <b>Total de Disminución anual</b>           | <b>\$ 161.13</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Este resultado se debe a que la empresa posee elevados costos por el uso inadecuado de llamadas que no están relacionadas al giro comercial del negocio sino a fines personales; debido a eso se pretende disminuir en \$ 161.13 anual haciendo un uso eficiente en las comunicaciones con los encargados de cada departamento sobre los informes respectivos, con los proveedores mediante cotizaciones de materiales y con los clientes mayoristas para la entrega de los productos.

Asimismo se presenta el total del monto administrativo proyectado donde se considera los puntos anteriores y que las demás cuentas tendrán costos similares al año anterior.

**Cuadro 59. Gasto administrativo anual**

|  |                     |                  |
|--|---------------------|------------------|
| Gastos Administrativos 2015                  | \$ 17,783.65        | (Ver Anexo N° 4) |
| Capacitación al Personal                     | \$ 91.40            |                  |
| Salario del Contador / Financiero            | \$ 1,600.00         |                  |
| Disminución del 10% en Comunicaciones        | \$ 161.13           |                  |
| <b>Total Gasto Administrativo Proyectado</b> | <b>\$ 19,313.92</b> |                  |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

A continuación se presenta la distribución mensual de los diferentes rubros que conforman los gastos administrativos considerando los puntos anteriores.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Gastos de administración, los meses correspondientes y Totales.
- En la última columna se traslada las diferentes cuentas con sus respectivas erogaciones.

**Cuadro N° 60. Distribución de Gasto de Administración**

| <b>Gastos de Administración</b>        | <b>Totales</b>      |
|--|---------------------|
| Sueldo Gerencial                       | \$ 9,000.00         |
| Viáticos                               | \$ 113.04           |
| Cuota Patronal ISSS                    | \$ 2,438.16         |
| Cuota Patronal AFP                     | \$ 1,975.80         |
| Comunicaciones                         | \$ 1,450.19         |
| Papelería y Útiles                     | \$ 107.26           |
| Agua Potable                           | \$ 77.72            |
| Alquileres                             | \$ 2,400.00         |
| Capacitación al Personal               | \$ 91.40            |
| Sub-Contratación Contador / Financiero | \$ 1,600.00         |
| <b>Sub - Total Gastos Monetarios</b>   | <b>\$ 19,253.54</b> |
| Depreciación de Edificaciones          | \$ 60.35            |
| <b>Totales</b>                         | <b>\$ 19,313.89</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

- En las columnas intermedias se multiplican el total anual del rubro cambiante por el comportamiento histórico en las ventas (Ver Cuadro N° 14); además las otras cuentas tendrán un comportamiento similar en los meses del año anterior (Ver Anexo N° 4).
- En última fila se registran los totales mensuales y el monto general.

**Cuadro N° 61. Presupuesto de Gastos de administración**

| <p align="center">Luis Enrique Montano<br/>Negocios MV<br/>Gastos de Administración - Mensual<br/>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br/>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</p> |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Gastos de Administración   | Enero              | Febrero            | Marzo              | Abril              | Mayo               | Junio              | Julio              | Agosto             | Septiembre         | Octubre            | Noviembre          | Diciembre          | Totales             |
| Sueldo Gerencial   | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 750.00          | \$ 9,000.00         |
| Viáticos   | \$ 14.70           | \$ 13.56           | \$ 11.30           | \$ 7.91            | \$ 6.78            | \$ 6.78            | \$ 6.78            | \$ 7.91            | \$ 10.17           | \$ 7.91            | \$ 7.91            | \$ 11.30           | \$ 113.04           |
| Cuota Patronal ISSS  | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 203.18          | \$ 2,438.16         |
| Cuota Patronal AFP   | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 164.65          | \$ 1,975.80         |
| Comunicaciones   | \$ 188.52          | \$ 174.02          | \$ 145.02          | \$ 101.51          | \$ 87.01           | \$ 87.01           | \$ 87.01           | \$ 101.51          | \$ 130.52          | \$ 101.51          | \$ 101.51          | \$ 145.02          | \$ 1,450.19         |
| Papelería y Útiles   | \$ 13.94           | \$ 12.87           | \$ 10.73           | \$ 7.51            | \$ 6.44            | \$ 6.44            | \$ 6.44            | \$ 7.51            | \$ 9.65            | \$ 7.51            | \$ 7.51            | \$ 10.73           | \$ 107.26           |
| Agua Potable   | \$ 10.10           | \$ 9.33            | \$ 7.77            | \$ 5.44            | \$ 4.66            | \$ 4.66            | \$ 4.66            | \$ 5.44            | \$ 6.99            | \$ 5.44            | \$ 5.44            | \$ 7.77            | \$ 77.72            |
| Alquileres   | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 200.00          | \$ 2,400.00         |
| Capacitación al Personal   |                    |                    |                    | \$ 91.40           |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | \$ 91.40            |
| Sub-Contratación Contador / Financiero   | \$ 400.00          |                    |                    | \$ 400.00          |                    |                    | \$ 400.00          |                    |                    | \$ 400.00          |                    |                    | \$ 1,600.00         |
| <b>Sub - Total Gastos Monetarios</b>   | <b>\$ 1,945.09</b> | <b>\$ 1,527.61</b> | <b>\$ 1,492.65</b> | <b>\$ 1,931.60</b> | <b>\$ 1,422.72</b> | <b>\$ 1,422.72</b> | <b>\$ 1,822.72</b> | <b>\$ 1,440.20</b> | <b>\$ 1,475.17</b> | <b>\$ 1,840.20</b> | <b>\$ 1,440.20</b> | <b>\$ 1,492.65</b> | <b>\$ 19,253.54</b> |
| Depreciación de Edificaciones  | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 5.03            | \$ 60.35            |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 1,950.12</b> | <b>\$ 1,532.64</b> | <b>\$ 1,497.68</b> | <b>\$ 1,936.63</b> | <b>\$ 1,427.75</b> | <b>\$ 1,427.75</b> | <b>\$ 1,827.75</b> | <b>\$ 1,445.23</b> | <b>\$ 1,480.20</b> | <b>\$ 1,845.23</b> | <b>\$ 1,445.23</b> | <b>\$ 1,497.68</b> | <b>\$ 19,313.89</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: Los Sub-Total Gastos Monetarios mensuales se trasladan al Presupuesto de Efectivo y el monto general pasa al Estado de Resultado Pro forma.

#### q. Presupuesto de Gastos de venta

Son un grupo de erogaciones que se centran en el consumo de los recursos para generar ingresos operacionales por ventas o por prestación de servicios.

Se considera que estos montos disminuirán en un 5.0 % aproximadamente ya sea por la baja de precios en los combustible en el mercado nacional como mundial y al costo de mantenimiento del vehículo debido a que ha aumentado en los meses anteriores. Por consiguiente estos rubros se reducen de la siguiente manera:

**Cuadro N° 62. Disminución en Gastos de venta**

| <b>Disminución de Gastos de Venta</b> |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| <b>Combustible</b>                    |                  |
| Gasto del Año Anterior                | \$ 2,925.12      |
| Porcentaje a Disminuir                | 8.00%            |
| Gasto de Año Proyectado               | \$ 2,691.11      |
| Total de Disminución                  | \$ 234.01        |
| <b>Mantenimiento de Vehículos</b>     |                  |
| Gasto del Año Anterior                | \$ 1,099.82      |
| Porcentaje a Disminuir                | 8.00%            |
| Gasto de Año Proyectado               | \$ 1,011.83      |
| Total de Disminución                  | \$ 87.99         |
| <b>Total Disminución anual</b>        | <b>\$ 322.00</b> |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Este resultado se debe a que la empresa genera altos costos de combustible y mantenimiento en el vehículo debido a esto se pretende disminuir en \$ 322.00 anual ya que los precios del petróleo han disminuido a nivel mundial y nacional, lo cual es favorable para la empresa al momento de trasladarse a los lugares de compra de materiales y a la entrega de los productos fabricados de los clientes mayoristas; además se hará un control de las condiciones del equipo de reparto para determinar las fallas presentadas ya que dichas erogaciones han aumentado en los últimos meses, con ello se evitará realizar reparaciones costosas que a mediano o largo plazo podrían deteriorar el vehículo.

Asimismo se presenta el total de erogaciones de venta proyectado donde se considera los puntos anteriores y que las demás cuentas tendrán costos similares al año anterior.

**Cuadro N° 63. Gasto de venta anual**

|  |                              |
|--|------------------------------|
| Gastos de Venta 2015                             | \$ 6,784.30 (Ver Anexo N° 4) |
| Disminución del 8% en Combustible                | \$ 234.01                    |
| Disminución del 8% en Mantenimiento de Vehículos | \$ 87.99                     |
| <b>Total Gastos de Venta Proyectado</b>          | <b>\$ 6,462.30</b>           |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

A continuación se presenta la distribución mensual de los diferentes rubros que conforman los gastos de venta considerando los puntos anteriores.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Gastos de venta, los meses correspondientes y Totales.
- En la última columna se traslada las diferentes cuentas con sus respectivas erogaciones.

**Cuadro N° 64. Distribución de gastos de venta**

| Gastos de Venta                      | Totales            |
|--------------------------------------|--------------------|
| Comisiones                           | \$ 1,969.72        |
| Material de Empaque                  | \$ 289.64          |
| Combustible                          | \$ 2,691.11        |
| Mantenimiento de Vehículos           | \$ 1,011.83        |
| <b>Sub - Total Gastos Monetarios</b> | <b>\$ 5,962.30</b> |
| Depreciación del Vehículo            | \$ 500.00          |
| <b>Totales</b>                       | <b>\$ 6,462.30</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- En las columnas intermedias se multiplican el total anual de los rubros cambiantes por el comportamiento histórico en las ventas (Ver Cuadro N° 14); además las otras cuentas tendrán un comportamiento similar en los meses del año anterior (Ver Anexo N° 4).
- En última fila se registran los totales mensuales y el monto general.

## Cuadro N° 65. Presupuesto de Gastos de venta

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Gastos de Venta Mensual<br>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América) |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                    |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Gastos de Venta   | Enero            | Febrero          | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        | Totales            |
| Comisiones  | \$ 256.06        | \$ 236.37        | \$ 196.97        | \$ 137.88        | \$ 118.18        | \$ 118.18        | \$ 118.18        | \$ 137.88        | \$ 177.27        | \$ 137.88        | \$ 137.88        | \$ 196.97        | \$ 1,969.72        |
| Material de Empaque   | \$ 37.65         | \$ 34.76         | \$ 28.96         | \$ 20.27         | \$ 17.38         | \$ 17.38         | \$ 17.38         | \$ 20.27         | \$ 26.07         | \$ 20.27         | \$ 20.27         | \$ 28.96         | \$ 289.64          |
| Combustible   | \$ 349.84        | \$ 322.93        | \$ 269.11        | \$ 188.38        | \$ 161.47        | \$ 161.47        | \$ 161.47        | \$ 188.38        | \$ 242.20        | \$ 188.38        | \$ 188.38        | \$ 269.11        | \$ 2,691.11        |
| Mantenimiento de Vehículos  | \$ 131.54        | \$ 121.42        | \$ 101.18        | \$ 70.83         | \$ 60.71         | \$ 60.71         | \$ 60.71         | \$ 70.83         | \$ 91.07         | \$ 70.83         | \$ 70.83         | \$ 101.18        | \$ 1,011.83        |
| <b>Sub - Total Gastos Monetarios</b>  | <b>\$ 775.10</b> | <b>\$ 715.48</b> | <b>\$ 596.23</b> | <b>\$ 417.36</b> | <b>\$ 357.74</b> | <b>\$ 357.74</b> | <b>\$ 357.74</b> | <b>\$ 417.36</b> | <b>\$ 536.61</b> | <b>\$ 417.36</b> | <b>\$ 417.36</b> | <b>\$ 596.23</b> | <b>\$ 5,962.30</b> |
| Depreciación del Vehículo   | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 41.67         | \$ 500.00          |
| <b>Totales</b>  | <b>\$ 816.77</b> | <b>\$ 757.14</b> | <b>\$ 637.90</b> | <b>\$ 459.03</b> | <b>\$ 399.40</b> | <b>\$ 399.40</b> | <b>\$ 399.40</b> | <b>\$ 459.03</b> | <b>\$ 578.27</b> | <b>\$ 459.03</b> | <b>\$ 459.03</b> | <b>\$ 637.90</b> | <b>\$ 6,462.30</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: Los Sub-Total Gastos Monetarios se trasladan al Presupuesto de Efectivo y el total administrativo se introduce al Estado de Resultado Pro forma.

### r. Presupuesto de Gastos financieros

Según el Balance General al 31 de Diciembre del 2015 (Ver Anexo N° 4), la empresa no posee pagos pendientes; por lo tanto se le recomienda realizar un préstamo a largo plazo de \$ 2,000.00 a cancelar en 3 años a una tasa del 15% con el Banco agrícola.

Este adelanto será utilizado para la adquisición de la nueva maquinaria de diversificar sus productos y por cualquier dificultad imprevista o por nuevas políticas emanadas del Estado que pueda aumentar las erogaciones de la entidad.

**Cuadro N° 66. Condiciones del préstamo bancario**

| CONDICIONES DEL PRÉSTAMO      |             |
|-------------------------------|-------------|
| Plazo en años                 | 3           |
| Fecha de recibido el préstamo | 15/01/2016  |
| Primer año de amortización    | 2015        |
| Monto del préstamo            | \$ 2,000.00 |
| Tasa de interés               | 15%         |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

A continuación se presenta el cálculo del financiamiento otorgado el cual será amortizado por cuotas mensuales que incluyen abono al capital más intereses.

**Fórmula :**

$$VA = \left[ \frac{1 - (1 + i/m)^{-nm}}{\frac{i}{m}} \right] R$$

VA = Valor Actual

i = Tasa de interés

n = Plazo del préstamo

m = Número de veces que se repite el plazo

R = Pago de la amortización

**Sustituyendo en la Fórmula :**

$$R = \frac{VA}{\frac{1 - (1 + i/m)^{-n(m)}}{i/m}}$$

$$R = \frac{\$ 2,000}{\frac{1 - (1 + 0.15/12)^{-3(12)}}{0.15/12}}$$

R = \$ 69.33

A continuación se presenta los gastos financieros que se obtendrá por el préstamo bancario donde incluye abono a capital más intereses.

**Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Mes, Cuota mensual, Saldo inicial, Interés, Abono a capital y Saldo final.
- En las columnas se anotan los meses, la cuota que se amortizará mensualmente, el monto inicial del préstamo, los pagos de los intereses y abonos a capital en cada mes.
- En la última se presenta el monto final del préstamo por mes.

**Cuadro N° 67. Presupuesto de Gastos financieros**

| <b>Luis Enrique Montano<br/>Negocios MV<br/>Presupuesto de Gastos Financieros y Amortización de Capital<br/>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br/>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)</b> |                  |                            |                  |                  |                          |
|--|------------------|----------------------------|------------------|------------------|--------------------------|
| Mes  | Cuota Mensual    | Saldo Inicial del Préstamo | Interés          | Abono a Capital  | Saldo Final del Préstamo |
| Enero  | \$ 69.33         | \$ 2,000.00                | \$ 25.00         | \$ 44.33         | \$ 1,955.67              |
| Febrero  | \$ 69.33         | \$ 1,955.67                | \$ 24.45         | \$ 44.88         | \$ 1,910.78              |
| Marzo  | \$ 69.33         | \$ 1,910.78                | \$ 23.88         | \$ 45.45         | \$ 1,865.34              |
| Abril  | \$ 69.33         | \$ 1,865.34                | \$ 23.32         | \$ 46.01         | \$ 1,819.32              |
| Mayo   | \$ 69.33         | \$ 1,819.32                | \$ 22.74         | \$ 46.59         | \$ 1,772.74              |
| Junio  | \$ 69.33         | \$ 1,772.74                | \$ 22.16         | \$ 47.17         | \$ 1,725.56              |
| Julio  | \$ 69.33         | \$ 1,725.56                | \$ 21.57         | \$ 47.76         | \$ 1,677.80              |
| Agosto   | \$ 69.33         | \$ 1,677.80                | \$ 20.97         | \$ 48.36         | \$ 1,629.44              |
| Septiembre   | \$ 69.33         | \$ 1,629.44                | \$ 20.37         | \$ 48.96         | \$ 1,580.48              |
| Octubre  | \$ 69.33         | \$ 1,580.48                | \$ 19.76         | \$ 49.57         | \$ 1,530.91              |
| Noviembre  | \$ 69.33         | \$ 1,530.91                | \$ 19.14         | \$ 50.19         | \$ 1,480.71              |
| Diciembre  | \$ 69.33         | \$ 1,480.71                | \$ 18.51         | \$ 50.82         | \$ 1,429.89              |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 831.97</b> | <b>\$ 20,948.77</b>        | <b>\$ 261.86</b> | <b>\$ 570.11</b> | <b>\$ 20,378.66</b>      |

**Fuente: Elaborado por equipo de investigación**

Nota: El total mensual tanto de interés como abono a capital se traslada al Presupuesto de Efectivo y el monto general de los intereses pasa al Estado de Resultado Pro forma.

## 2. Presupuestos Financieros

### a. Presupuesto de Efectivo

Consiste en las estimaciones de las entradas y salidas de efectivo que se elaboraron en los diferentes presupuestos operativos, así como identificar aquellas partidas que hacen reducir o aumentar significativamente el monto monetario que se tendrá en un periodo determinado.

Cabe indicar que se debe tener un saldo mínimo de efectivo de \$ 3,000 en cada mes del año proyectado con la finalidad de tener liquidez y solvencia en cualquier circunstancia inesperada que la empresa amerite pagar alguna deuda sin necesidad de adquirir Préstamo a corto plazo.

#### **Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- Se escribe en la primera fila los títulos siguientes: Descripción, los meses y Totales.
- En la columna inicial se anota el detalle de las razones de los ingresos y egresos de efectivo, así como el saldo inicial y final monetario.
- Entre el segundo y el décimo tercero se registran todas aquellas transacciones monetarias de cada cuenta en el mes correspondiente al año proyectado.
- En la última columna se anotan los totales anuales de los diferentes rubros.
- En la última fila se presenta el flujo neto de caja mensual el cual deberá ser mayor al saldo mínimo de efectivo.

## Cuadro N° 68. Presupuesto de Efectivo

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Presupuesto de Efectivo<br>Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América) |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Descripción   | Enero              | Febrero            | Marzo              | Abril              | Mayo               | Junio              | Julio              | Agosto             | Septiembre         | Octubre            | Noviembre          | Diciembre          |
| <b>Ingresos</b>   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Efectivo y Equivalentes   | \$ 2,386.71        | \$ 4,231.18        | \$ 7,022.06        | \$ 7,747.41        | \$ 6,807.99        | \$ 6,182.25        | \$ 5,989.49        | \$ 5,546.14        | \$ 5,933.53        | \$ 7,197.68        | \$ 7,081.46        | \$ 7,035.87        |
| Venta al Contado  | \$12,628.02        | \$11,656.63        | \$ 9,713.86        | \$ 6,799.70        | \$ 5,828.32        | \$ 5,828.32        | \$ 5,828.32        | \$ 6,799.70        | \$ 8,742.47        | \$ 6,799.70        | \$ 6,799.70        | \$ 9,713.86        |
| Cobranza a los Clientes   | \$ -               | \$ 3,157.00        | \$ 2,914.16        | \$ 2,428.47        | \$ 1,699.93        | \$ 1,457.08        | \$ 1,457.08        | \$ 1,457.08        | \$ 1,699.93        | \$ 2,185.62        | \$ 1,699.93        | \$ 1,699.93        |
| Efectivo por Préstamo Adquirido   | \$ 2,000.00        | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               |
| <b>Total de Ingresos</b>  | <b>\$17,014.73</b> | <b>\$19,044.81</b> | <b>\$19,650.08</b> | <b>\$16,975.58</b> | <b>\$14,336.24</b> | <b>\$13,467.65</b> | <b>\$13,274.89</b> | <b>\$13,802.92</b> | <b>\$16,375.93</b> | <b>\$16,183.00</b> | <b>\$15,581.09</b> | <b>\$18,449.66</b> |
| <b>Egresos</b>  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Impuesto por Pagar  | \$ 2,917.96        | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               |
| IVA - Débito Fiscal   | \$ -               | \$ 1,257.34        | \$ 1,160.62        | \$ 967.18          | \$ 677.03          | \$ 580.31          | \$ 580.31          | \$ 580.31          | \$ 677.03          | \$ 870.46          | \$ 677.03          | \$ 677.03          |
| Mano de Obra Directa  | \$ 3,908.85        | \$ 3,608.17        | \$ 3,006.81        | \$ 2,104.76        | \$ 1,804.08        | \$ 1,804.08        | \$ 1,804.08        | \$ 2,104.76        | \$ 2,706.12        | \$ 2,104.76        | \$ 2,104.76        | \$ 3,006.81        |
| Costos Indirectos de Fabricación  | \$ 496.11          | \$ 445.32          | \$ 223.74          | \$ 71.37           | \$ 20.58           | \$ 20.58           | \$ 20.58           | \$ 71.37           | \$ 172.95          | \$ 71.37           | \$ 71.37           | \$ 223.74          |
| Gastos de Administración  | \$ 1,945.09        | \$ 1,527.61        | \$ 1,492.65        | \$ 1,931.60        | \$ 1,422.72        | \$ 1,422.72        | \$ 1,822.72        | \$ 1,440.20        | \$ 1,475.17        | \$ 1,840.20        | \$ 1,440.20        | \$ 1,492.65        |
| Gastos de Venta   | \$ 775.10          | \$ 715.48          | \$ 596.23          | \$ 417.36          | \$ 357.74          | \$ 357.74          | \$ 357.74          | \$ 417.36          | \$ 536.61          | \$ 417.36          | \$ 417.36          | \$ 596.23          |
| Compra al Contado a los Proveedores   | \$ 1,456.76        | \$ 1,344.71        | \$ 1,120.59        | \$ 784.41          | \$ 672.35          | \$ 672.35          | \$ 672.35          | \$ 784.41          | \$ 1,008.53        | \$ 784.41          | \$ 784.41          | \$ 1,120.59        |
| Pago al Crédito a los Proveedores   | \$ 1,214.35        | \$ 2,090.34        | \$ 3,287.06        | \$ 2,913.53        | \$ 2,278.53        | \$ 1,718.23        | \$ 1,568.82        | \$ 1,568.82        | \$ 1,680.88        | \$ 2,054.41        | \$ 2,129.12        | \$ 1,830.29        |
| Pago a Cuenta - ISR   | \$ -               | \$ 244.46          | \$ 225.65          | \$ 188.04          | \$ 131.63          | \$ 112.83          | \$ 112.83          | \$ 112.83          | \$ 131.63          | \$ 169.24          | \$ 131.63          | \$ 131.63          |
| Pago de Interés   | \$ 25.00           | \$ 24.45           | \$ 23.88           | \$ 23.32           | \$ 22.74           | \$ 22.16           | \$ 21.57           | \$ 20.97           | \$ 20.37           | \$ 19.76           | \$ 19.14           | \$ 18.51           |
| Amortización de Préstamo  | \$ 44.33           | \$ 44.88           | \$ 45.45           | \$ 46.01           | \$ 46.59           | \$ 47.17           | \$ 47.76           | \$ 48.36           | \$ 48.96           | \$ 49.57           | \$ 50.19           | \$ 50.82           |
| Pago a Proveedores por Maquinaria Adquirida   | \$ -               | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ 720.00          | \$ -               |
| <b>Total de Egresos</b>   | <b>\$12,783.55</b> | <b>\$12,022.75</b> | <b>\$11,902.67</b> | <b>\$10,167.59</b> | <b>\$ 8,153.99</b> | <b>\$ 7,478.16</b> | <b>\$ 7,728.75</b> | <b>\$ 7,869.39</b> | <b>\$ 9,178.24</b> | <b>\$ 9,101.55</b> | <b>\$ 8,545.21</b> | <b>\$ 9,148.29</b> |
| <b>Flujo Neto de Caja</b>   | <b>\$ 4,231.18</b> | <b>\$ 7,022.06</b> | <b>\$ 7,747.41</b> | <b>\$ 6,807.99</b> | <b>\$ 6,182.25</b> | <b>\$ 5,989.49</b> | <b>\$ 5,546.14</b> | <b>\$ 5,933.53</b> | <b>\$ 7,197.68</b> | <b>\$ 7,081.46</b> | <b>\$ 7,035.87</b> | <b>\$ 9,301.37</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: El flujo neto de caja de diciembre se traslada al Balance General Pro forma en la cuenta de Efectivo y Equivalentes.

De acuerdo a las proyecciones realizadas la empresa no necesitará de adquirir préstamos a corto plazo en los diferentes meses respectivos debido a que el flujo neto de caja es mayor al saldo mínimo de efectivo.

### **b. Estado de resultado Pro forma**

Refleja el nivel de rendimiento esperado de las actividades operativas y administrativas para un periodo determinado tomando en consideración la capacidad de la empresa y cada uno de los presupuestos elaborados anteriormente.

Para realizar el presupuesto se debe considerar que para el caso de los inventarios de materiales, productos en proceso y terminados serán similares al año anterior (Ver Anexo N° 4); además se debe reducir la reserva legal del ISR del 7 % sobre la utilidad antes de impuesto según Código de Comercio artículo 123, y según la Ley de Impuesto sobre la Renta artículo 41 las ventas menores a \$ 150,000.00 se le aplicará la tasa del 25%, caso contrario se le designa el 30%.

#### **Procedimiento:**

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- En las filas iniciales se anota los montos de venta y los costos por realizar el artículo determinando así la utilidad bruta.
- En las filas intermedias se detallan los gastos operativos y financieros obteniendo de esta manera la utilidad de operación.
- Por último se establece la reserva legal e impuesto sobre la renta para la obtención de la utilidad o pérdida neta del ejercicio proyectado.

## Cuadro N° 69. Estado de resultado Pro forma

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Estados de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en dólares de Estados Unidos de América) |                      |                           |
|--|----------------------|---------------------------|
| Ventas   |                      | \$ 107,454.22             |
| Costo de Venta   |                      | <u>\$ 68,202.78</u>       |
| Inventario Inicial de Producto Terminado   | \$ -                 |                           |
| Costo de Producción  | \$ 68,202.78         |                           |
| Inventario Inicial de Produccion en Proceso  | \$ -                 |                           |
| Materiales Consumidos  | \$ 33,055.69         |                           |
| Inventario Inicial de Materiales   | \$ 181,775.40        |                           |
| Compras  | \$ 33,055.69         |                           |
| Inventario Final de Materiales   | <u>\$ 181,775.40</u> |                           |
| Mano de Obra Directa   | \$ 30,068.05         |                           |
| Costos Indirectos de Fabricación   | \$ 5,079.03          |                           |
| Inventario Final de Produccion en Proceso  | <u>\$ -</u>          |                           |
| Inventario Final de Productos Terminados   | <u>\$ -</u>          |                           |
| <b>Utilidad Bruta</b>  |                      | <b>\$ 39,251.44</b>       |
| Gastos de Operación  |                      | <u>\$ 26,038.05</u>       |
| Gastos de Administración   | \$ 19,313.89         |                           |
| Gastos de Venta  | \$ 6,462.30          |                           |
| Gastos Financieros   | <u>\$ 261.86</u>     |                           |
| <b>Utilidad de Operación</b>   |                      | <b>\$ 13,213.38</b>       |
| Reserva Legal  | 7.0%                 | <u>\$ 924.94</u>          |
| <b>Utilidad Antes del ISR</b>  |                      | <b>\$ 12,288.45</b>       |
| Impuesto sobre la Renta  | 25.0%                | <u>\$ 3,072.11</u>        |
| <b>Utilidad del Ejercicio</b>  |                      | <b><u>\$ 9,216.33</u></b> |
| <hr/>  |                      |                           |
| Lic. Luis Enrique Montano<br>Propietario y Representante Legal   | <hr/>                | Contador / Financiero     |

Fuente: Elaborado por equipo de Investigación

Nota: Los totales del impuesto sobre la renta se traslada al ajuste respectivo y el monto de la reserva legal con la utilidad neta pasarán al Balance General Pro forma.

La utilidad del ejercicio aumentará en un 5 % en comparación al año anterior (Ver Anexo N° 4); lo cual significa que tanto la adquisición de maquinaria para aumentar la productividad y por ende las ventas como el plan de reducción de costos y gastos para hacer un uso eficiente en las erogaciones dará como resultado un aumento en la ganancia para el propietario donde se recomienda invertir en las operaciones para seguir creciendo en el mercado manufacturero.

### c. Balance general Pro forma

Muestra la situación financiera donde se presenta las diferentes variaciones en activo, pasivo y capital mediante las actividades realizadas en los diferentes presupuestos operativos.

Cabe denotar que se debe ajustar el impuesto sobre la renta anual donde se restan las anticipaciones realizadas en el año proyectado (Ver Cuadro N° 53) con el ISR obtenido en el Estado de Resultado (Ver Cuadro N° 69), la cual se detalla la nueva imposición de la siguiente manera:

**Cuadro N° 70. Ajuste del ISR por pagar**

|  |           |                 |
|--|-----------|-----------------|
| ISR Según Estado de Resultado Proyectado | \$        | 3,072.11        |
| (-) Menos :                              |           |                 |
| Pago a Cuenta Anual                      | \$        | 1,880.45        |
| <b>Impuesto sobre la Renta por Pagar</b> | <b>\$</b> | <b>1,191.66</b> |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- En la primera columna se detalla las cuentas de activos.
- En la segunda, tercera y cuarta se anotan el monto percibido tanto en los circulantes como en los fijos con su respectivo total.
- En la quinta se componen los pasivos y patrimonio neto.
- En la sexta, séptima y octava se refleja el monto donde corresponde y el total de cada uno de los rubros respectivos.
- En la última fila se muestra el total de activo igual al total de pasivo más patrimonio neto.

## Cuadro N° 71. Balance General Pro forma

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Balance General al 31 de Diciembre de 2016<br>(Expresado en Dólares de Estados Unidos de América) |                    |                                |                               |
|--|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>ACTIVO</b>  |                    |                                | <b>PASIVO</b>                 |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>  |                    | <b>\$ 26,877.78</b>            | <b>PASIVO CORRIENTE</b>       |
| Efectivo y Equivalentes  | \$ 9,301.37        |                                | \$ 3,660.59                   |
| Inventario de Materiales   | \$ 15,147.95       |                                | \$ 2,346.89                   |
| Cuentas por Cobrar   | <u>\$ 2,428.45</u> |                                | \$ 967.18                     |
|  |                    |                                | \$ 1,191.66                   |
|  |                    |                                | <u>\$ 188.04</u>              |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>   |                    | <b>\$ 13,996.25</b>            | <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>    |
| <b>Propiedad, Planta y Equipo</b>  | \$ 20,256.95       |                                | \$ 1,429.89                   |
| Equipo Industrial Adquirido  | \$ 7,200.00        |                                |                               |
| Maquinaria y Equipo Industrial   | \$ 9,850.00        |                                |                               |
| Vehículo   | \$ 2,000.00        |                                |                               |
| Edificaciones  | <u>\$ 1,206.95</u> |                                |                               |
| <b>Depreciación Acumulada</b>  | <u>\$ 6,260.70</u> |                                |                               |
| Depreciación del Año Anterior  | \$ 2,530.35        |                                |                               |
| Depreciación de Equipo Industrial Adquirido  | \$ 1,200.00        |                                |                               |
| Depreciación de Maq y Equipo Industrial  | \$ 1,970.00        |                                |                               |
| Depreciación de Vehículo   | \$ 500.00          |                                |                               |
| Depreciación de Edificaciones  | <u>\$ 60.35</u>    |                                |                               |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>  |                    | <b><u>\$ 40,874.03</u></b>     | <b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b> |
|  |                    |                                | <b><u>\$ 40,874.01</u></b>    |
| _____<br>Lic. Luis Enrique Montano<br>Propietario y Representante Legal  |                    | _____<br>Contador / Financiero |                               |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

## F. CONTROL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

### 1. Razones financieras

Sirve para anticiparse a las condiciones futuras para planear las acciones que estarán encaminadas a los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.

A continuación se presenta una herramienta financiera que permita comprobar las estimaciones realizadas donde vayan acorde a la obtención de liquidez y solvencia en sus obligaciones contraídas obteniendo rentabilidad para crecer en el mercado manufacturero.

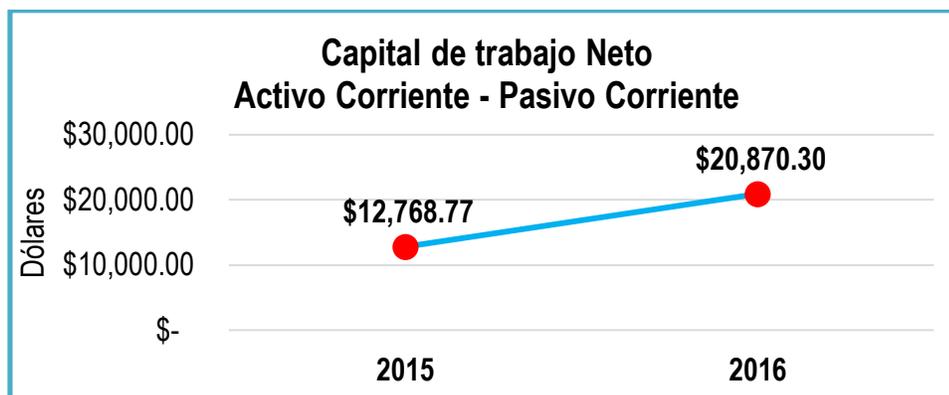
**Cuadro N° 72. Razones financieras**

| Luis Enrique Montano<br>Negocios MV<br>Razones Financieras Período 2015 / 2016<br>(Expresado en Dólares de Estados Unidos de América) |   |             |             |
|---|---|-------------|-------------|
| Indicadores   | Fórmula   | 2015        | 2016        |
| <b>Razones de Liquidez</b>  |   |             |             |
| Capital de trabajo Neto   | Activo Corriente - Pasivo Corriente   | \$12,768.77 | \$20,870.30 |
| Prueba Ácida  | (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente                              | 0.50        | 1.95        |
| Índice de Liquidez Inmediata  | Efectivo y Equivalentes / Pasivo Corriente                                      | 0.50        | 1.55        |
| <b>Razones de Actividad</b>   |   |             |             |
| Plazo Promedio de Inventario*   | 360 * Inventario Promedio / Costo de Venta                                      | 82.24       | 79.96       |
| Rotación de Inventario  | 360 / Plazo Promedio de Inventario  | 4.38        | 4.50        |
| Plazo Promedio de Cobro**   | 360 * Cuentas por Cobrar / Ventas Netas   | 0.00        | 8.14        |
| Rotación de Cuentas por Cobrar  | 360 / Plazo Promedio de Cobro   | 0.00        | 44.25       |
| Plazo Promedio de Pago  | 360 * Cuentas por Pagar / Costo de Venta  | 10.03       | 19.32       |
| Rotación de Cuentas por Pagar   | 360 / Plazo Promedio de Pago  | 35.88       | 18.63       |
| Ciclo de Conversión del Efectivo  | Plazo Promedio de Inventario + Plazo Promedio de Cobro - Plazo Promedio de Pago | 72.20       | 68.77       |
| Rotación del Efectivo   | 360 / Ciclo Conversión del Efectivo   | 4.99        | 5.23        |
| * Como Inventario Promedio se utilizo el valor de Inventario de cada año  |   |             |             |
| ** Como Cuentas por Cobrar Promedio se utilizo el valor de Cuentas por Cobrar de cada año   |   |             |             |
| *** Como Cuentas por Pagar Promedio se utilizo el valor de Cuentas por Pagar de cada año  |   |             |             |
| <b>Razones de Endeudamiento</b>   |   |             |             |
| Índice de Endeudamiento   | Pasivo Total / Activo Total   | 17%         | 18%         |
| Razón de Autonomía  | Patrimonio Neto / Activo Total  | 83%         | 82%         |
| Razón Deuda Patrimonial   | Pasivo Total / Patrimonio Neto  | 20%         | 22%         |
| <b>Razones de Rentabilidad</b>  |   |             |             |
| Margen Bruto  | Utilidad Bruta / Ventas Neta  | 0.36        | 0.37        |
| Retorno sobre Ventas  | Utilidad Neta / Ventas Neta   | 0.08        | 0.09        |

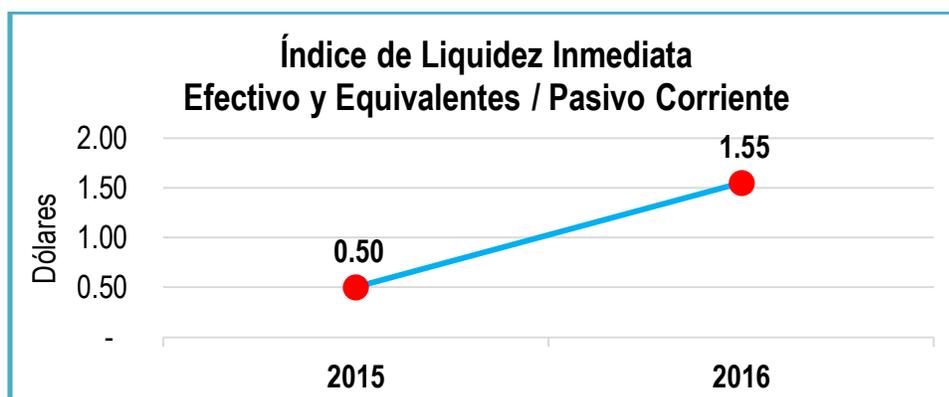
Fuente: Elaborado por equipo de investigación

## 2. Análisis Financiero

### a. Liquidez y solvencia

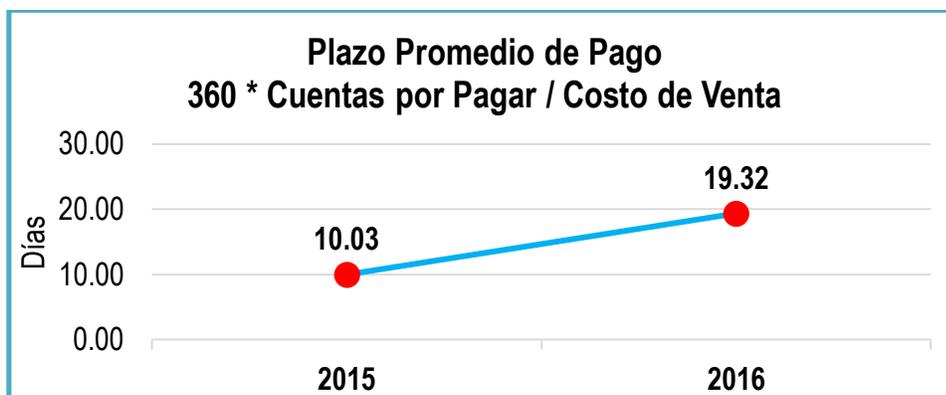


En el año anterior Negocios MV disponía de \$ 12,768.77 donde la mayor parte del monto se invirtió en inventario de materia prima para cubrir con sus deudas en el corto plazo; Sin embargo para la propuesta realizada, esta situación se espera que aumente a \$20,870.30 ya que se tendrá mayor solvencia para saldar sus obligaciones en el corto plazo debido al ajuste en las políticas de cobro para la recuperación del efectivo.

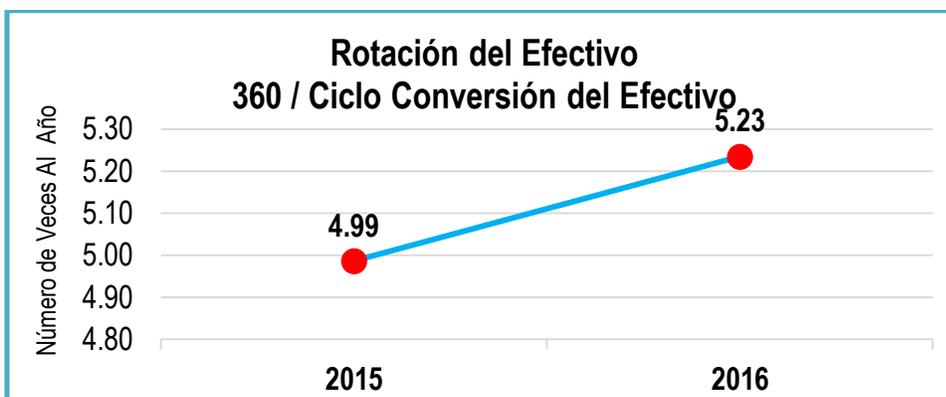


Al analizar la liquidez para el año 2015 contaba con la mitad de efectivo disponible para cubrir con las deudas en el corto plazo reflejando la insuficiencia de dinero. Por lo tanto para el año proyectado se verá incrementada su disponibilidad pagándose las obligaciones y obteniendo a la vez reserva de efectivo, lo que significa que tendrá mayor capacidad líquida debido a la disminución de erogaciones y a las negociaciones realizadas con los proveedores para seguir trabajando en las operaciones de la empresa sin necesidad de falta de fondos.

## b. Medidas de Actividad

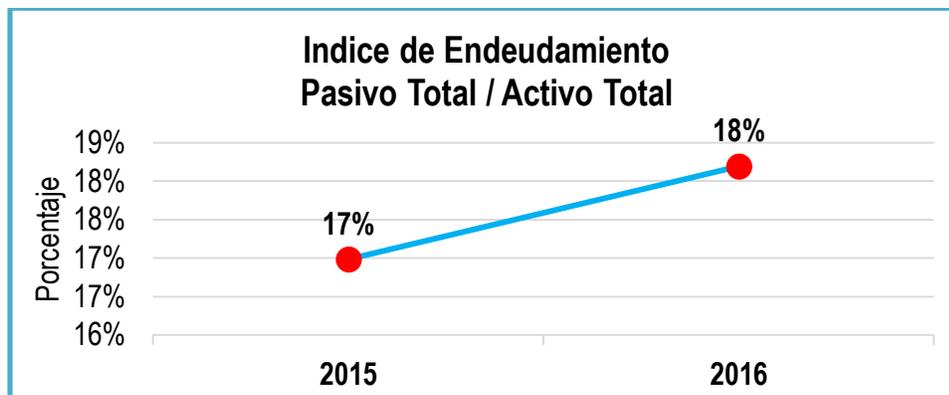


Muestra los días que se demora la empresa para pagar sus deudas. En el año anterior se pagaba a los proveedores en 10 días aproximadamente; lo cual existe un bajo nivel de endeudamiento con terceros. Para la proyección, la empresa les pagará en 20 días aproximadamente; esto indica que con la renegociación y mayores plazos otorgados en la política establecida se mantendrá el efectivo invirtiéndolo en las operaciones mientras se llega el plazo de pagar la obligación adquirida.

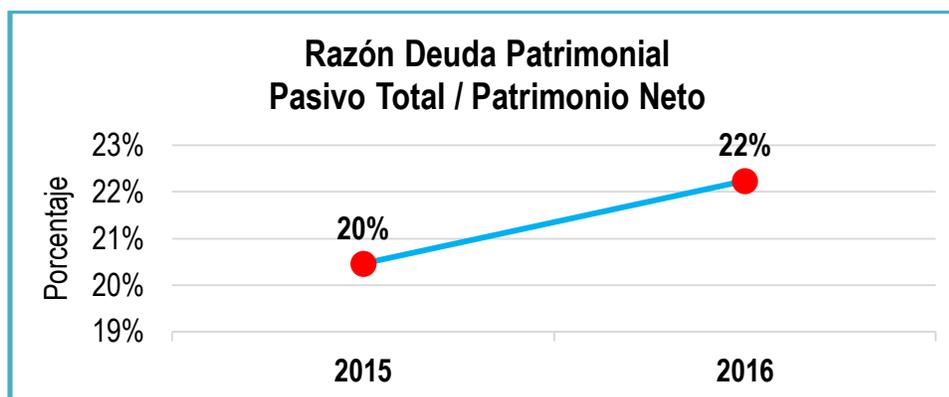


Representa el número de veces que tarda la empresa en recuperar el dinero invertido, lo cual en el año anterior fue de 5 veces en el año aproximadamente donde se compra la materia prima para convertirse en producto terminado y se vende en un tiempo tardado a los clientes; por lo tanto, la estimación aumenta a 5.23 veces en el año lo cual se hará un uso más eficiente del efectivo donde se agilizará la producción mediante la adquisición de maquinaria bordadora para diversificar los productos y con las estrategias se logrará vender los artículos en un menor tiempo.

### c. Endeudamiento

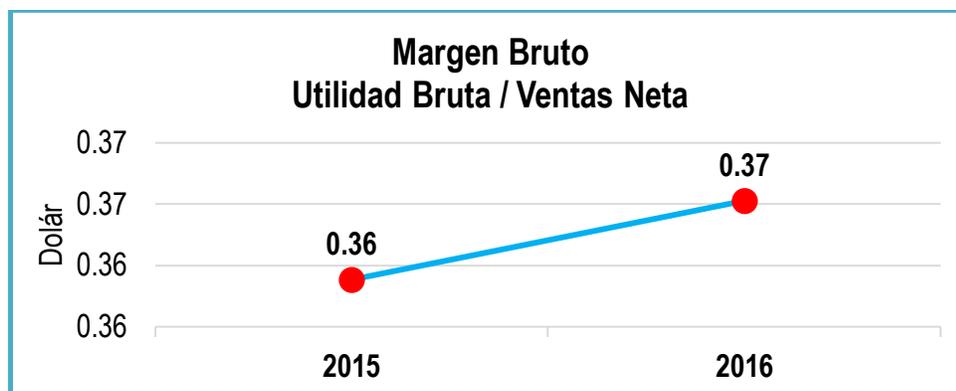


Por cada dólar invertido en los activos totales terceras personas han aportado el 17% de dichos recursos es decir que la empresa trabaja con los recursos propios en el año anterior. En cuanto a la proyección, el nivel de endeudamiento aumenta debido al otorgamiento del préstamo a largo plazo para invertir en las operaciones de la empresa, mientras que el aporte del propietario disminuirá con la finalidad de no invertir todo su dinero debido a que existe el riesgo de insuficiencia de efectivo en cualquier circunstancia inesperada.

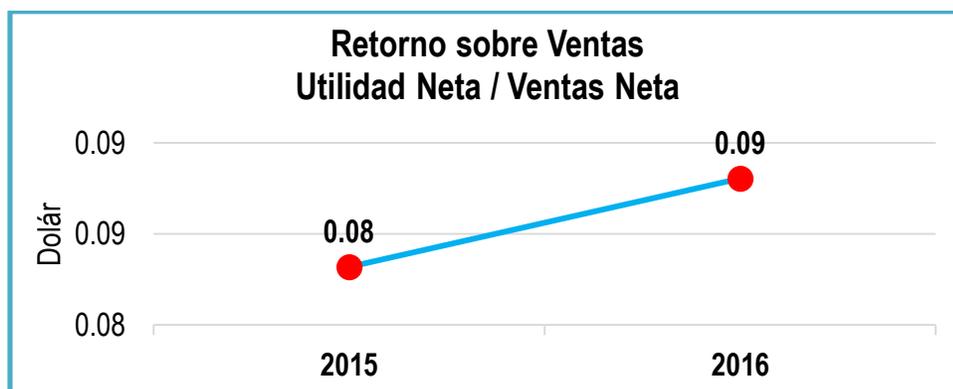


Por cada dólar aportado por el propietario, terceras personas aportan 20 % en el año anterior, es decir que la empresa se estaba financiando con el capital del dueño ya que prefiere funcionar con los recursos propios que estar pidiendo préstamos bancarios. En el caso de las proyecciones realizadas se debe buscar financiamiento a largo plazo para invertir en sus actividades productivas donde el nivel de endeudamiento aumentará a 22 % ya que la empresa con respecto a la liquidez y solvencia tiene la capacidad para adquirirlo y pagar dichas obligaciones.

#### d. Rentabilidad



Por cada dólar vendido se estuvo generando menos de la mitad en utilidad bruta para el año 2015 debido a los altos costos de materiales que inciden en la misma; sin embargo en la propuesta realizada se aumentará este indicador ya sea por la adquisición de maquinaria bordadora para agilizar la producción y con la realización de estrategias se venderán los productos de manera rápida, además se detalla que los costos de producción disminuyen donde se espera una mejor eficiencia en el uso de los materiales.



El retorno por ventas en el año anterior fue escaso debido a las altas erogaciones innecesarias que perjudican la utilidad neta; sin embargo para la propuesta realizada significa que por cada dólar que se venderá se generará de ganancia \$0.09 ya sea por la disminución en los costos y gastos operativos donde se hará un uso adecuado del efectivo para tener la capacidad de pagar los gastos financieros producto de los intereses del préstamo a largo plazo.

### 3. Aprobación del sistema presupuestario

El Propietario de Negocios MV será la persona responsable de revisar y analizar los resultados obtenidos en la presente proyección monetaria para su respectiva aprobación y aplicación con la finalidad de administrar los recursos financieros trabajando en concordancia con los objetivos y metas para cumplirlos en el tiempo planificado.

### 4. Control presupuestario

En esta etapa se verificará las cifras reales con las proyecciones cuantitativas con el objetivo de identificar las variaciones para tomar acciones correctivas en el tiempo estipulado.

#### Procedimiento:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el período al que corresponde planificar.
- En la primera y segunda columna se detalla las cuentas importantes y los montos proyectados para el período correspondiente.
- En la tercera, cuarta y quinta se reflejan las cifras reales obtenidas al final del período y las variaciones que pueden ser favorables o desfavorables.
- En la última se muestra el porcentaje de variación de cada cuenta.

**Cuadro N° 73. Control Presupuestario**  
**Luis Enrique Montano**  
**Negocios MV**  
**Control Presupuestario**  
**Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016**  
**(Expresado en Dólares de Estados Unidos de América)**

| Cuenta               | Cifras                     |               | Resultado   |              | Porcentaje   |
|----------------------|----------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
|                      | Proyectadas                | Reales        | Favorable   | Desfavorable |              |
| <b>Ventas Netas</b>  | <b>Estado de Resultado</b> |               |             |              | <b>4.50%</b> |
|                      | \$ 107,454.22              | \$ 112,289.65 | \$ 4,835.44 | \$ -         |              |
| <b>Compras Netas</b> | <b>Balance General</b>     |               |             |              | <b>3.50%</b> |
|                      | \$ 33,055.69               | \$ 34,212.64  | \$ 1,156.95 | \$ -         |              |

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Nota: Se parte del supuesto que las cifras reales superan a las proyectadas.

## **Análisis de las Variaciones**

- Ventas Netas

Muestra el incremento favorable (4.50%) con respecto a las estimaciones realizadas en la aplicación del método cuantitativo para el año 2016, lo que significa que la filosofía administrativa estaba acorde a las exigencias del mercado manufacturero y que fueron tomadas en consideración en Negocios MV para su respectiva ejecución.

- Compras Netas

Expresa una variación optimista (3.50%), lo que demuestra que se realizaron las diferentes cotizaciones con los proveedores para el empleo de las políticas establecidas en la adquisición de compra de los materiales y cumpliendo con los plazos otorgados; por lo tanto hay suministro adecuado de materia prima en el proceso productivo.

## **G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para la adecuada adopción y ejecución de proyecciones cuantitativas, se ha diseñado el siguiente plan de capacitación e implementación, ya que se diagnosticó que los administradores de las entidades en estudio poseen poco conocimiento sobre esta herramienta financiera; por lo tanto para superar estas deficiencias los propietarios y gerentes serán instruidos en el campo teórico y práctico, de modo que adquieran los conceptos básicos y realicen los presupuestos para cada área de la entidad, también aprendan a interpretar los resultados por medio de las razones financieras con la finalidad de implementar proyecciones financieras acorde a las exigencias del mercado para obtener beneficios favorables en el manejo de los recursos monetarios en el corto plazo.

### **1. Objetivos**

General

Contribuir a la implementación de herramientas financieras en la microempresa manufactura de prendas de vestir, que permita a la gerencia administrar adecuadamente los recursos monetarios.

## Específicos

- Proporcionar a los participantes los conceptos básicos de los presupuestos y las etapas para su elaboración, de tal forma que sirva de base en el diseño de los mismos.
- Instruir al propietario, gerentes y/o contador en el control y análisis de los resultados financieros que brinda esta herramienta, con el propósito de hacer uso correcto y tomar las decisiones acertadas en el manejo de los recursos monetarios.
- Facilitar al propietario de Negocios MV una guía de procedimientos a realizar para adoptar el sistema presupuestario como herramienta de planificación financiera.

## 2. Plan de Capacitación

### a. Metodología

El desarrollo del programa implica la aplicación de la siguiente metodología de trabajo:

- Análisis del entorno de trabajo: se realiza una observación del área donde será impartida la capacitación, a fin de establecer recursos y necesidades.
- Presentación del equipo que impartirá las ponencias
- Presentación general del programa y sus objetivos
- Iniciación y desarrollo del programa
- Las sesiones serán teórico-prácticas a fin de socializar permanentemente con los participantes, para resolver dudas e inquietudes.
- Se establece un periodo corto de receso.
- Cierre de ponencia

### b. Recursos

#### Humanos

El equipo de investigación integrado por tres personas será el responsable de ejecutar e impartir la capacitación al propietario y gerente de la microempresa “Negocios MV”.

#### Materiales

- Área física de trabajo: para esto se utilizara la oficina gerencial de la entidad.
- Mobiliario: comprende las sillas, escritorio, ventilador que posee la oficina.

- Equipo Tecnológico: se requiere de una computadora y proyector para facilitar la exposición.
- Material Didáctico: consta de un documento impreso de los temas que serán impartidos, este será proporcionado por el equipo, libreta de apuntes y lapiceros para los sujetos en estudio.
- Refrigerio: el cual será entregado al momento de receso.

### Financieros

Los costos estimados serán cancelados por la entidad y están detallados en el presupuesto de costos de capacitación. Las ponencias no tendrán ningún costo ya que el equipo investigador será responsable de su ejecución.

#### c. Tiempo de Duración

El tiempo destinado para la capacitación es de tres días continuos, distribuidos en tres sesiones con horario de 9:00 am a 12:00 del mediodía, la fecha para iniciar será estipulada por el propietario y equipo expositor.

#### d. Estructura del Plan de Capacitación

El presente plan consta de tres ponencias a continuación se presentan los títulos de estas:

- Ponencia 1: **Generalidades del Sistema Presupuestario**

Comprende los conceptos, tipos de presupuestos, componentes, procedimiento para su elaboración y teoría del control del sistema presupuestario.

- Ponencia 2: **Diseño de los Presupuestos**

Esta consiste en explicar la elaboración de los presupuestos mediante la utilización de Microsoft Excel, aplicando las diferentes funciones de esta herramienta con la finalidad de facilitar su diseño.

- Ponencia 3: **Comparación y análisis de resultados a través del control presupuestario.**

En esta sesión se enseña como analizar y comparar los resultados obtenidos por el sistema presupuestario aplicando las razones financieras para el adecuado control de los recursos.

## Secciones del Plan de Capacitación

- Contenido de la Ponencia N° 1.

| <b>TEMA: SISTEMA PRESUPUESTARIO</b> |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>                     | Dar a conocer aspectos teóricos del Sistema presupuestario mediante la explicación de conceptos, tipos y componentes que intervienen para su elaboración.   |
| <b>Día</b>                          | Primer día  |
| <b>Hora</b>                         | 9:00 am a 12:00 mediodía  |
| <b>Subtemas</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Generalidades de los presupuestos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> <li>• Importancia</li> <li>• Principios</li> <li>• Clasificación</li> </ul> </li> <li>ii. Generalidades del sistema presupuestario               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> <li>• Etapas para la elaboración</li> </ul> </li> <li>iii. Control del sistema presupuestario               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia</li> <li>• Análisis financiero</li> <li>• Razones de liquidez</li> <li>• Razones de actividad</li> <li>• Razones de endeudamiento</li> <li>• Razones de rentabilidad</li> <li>• Control presupuestario</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Participantes</b>                | Propietario y gerente   |

Fuente: Elaborado por equipo de Investigación

## Programación

| Contenido                                | Responsable                 | Tiempo              | Metodología        | Recursos                             |
|--|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Presentación                             | Expositores y participantes | 9:00 am a 9:10 am   | Participativa      | —                                    |
| Introducción                             | Expositores                 | 9:11 am a 9:25 am   | Exposición teórica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Generalidades de los presupuestos        | Expositores                 | 9:26 am a 10:15 am  | Exposición teórica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Preguntas y respuestas                   | Expositores y participantes | 10:16 am a 10:25 am | participativa      | —                                    |
| Refrigerio                               | —                           | 10:26 am a 10:35 am | —                  | —                                    |
| Generalidades del sistema presupuestario | Expositores                 | 10:36 am a 11:05 am | Exposición teórica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Preguntas y respuestas                   | Expositores y participantes | 11:06 am a 11:16 am | participativa      | —                                    |
| Control del sistema presupuestario       | Expositores                 | 11:16 am a 11:45 am | Exposición teórica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Preguntas y respuestas                   | Expositores y participantes | 11:46 am a 11:55 am | participativa      | —                                    |
| Despedida                                | Expositores y participantes | 11:56 am a 12:00 md | participativa      | —                                    |

Fuente: Elaborado por equipo de Investigación

- **Contenido de la Ponencia N° 2.**

| <b>TEMA: DISEÑO DE LOS PRESUPUESTOS</b> |   |
|---|---|
| <b>Objetivo</b>                         | Proveer al propietario y gerente los conocimientos prácticos necesarios para el diseño de los presupuestos utilizando Microsoft Excel.  |
| <b>Día</b>                              | Segundo día   |
| <b>Hora</b>                             | 9:00 am a 12:00 mediodía  |
| <b>Subtemas</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>i.      Elaboración de presupuestos operativos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a Microsoft Excel</li> <li>• Digitación de Estados financieros históricos y anexos</li> <li>• Prorrates de gastos operativos y costos indirectos de fabricación</li> <li>• Diseño de cédulas presupuestarias</li> <li>• Proyección de ventas ( Combinación de factores)</li> <li>• Determinación de factores de producción</li> <li>• Llenado de cédulas presupuestarias</li> </ul> </li> <li>ii.     Elaboración de presupuestos financieros               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de flujo de efectivo</li> <li>• Estado de resultado proyectado</li> <li>• Balance general presupuestado</li> </ul> </li> <li>iii.    Cálculo de razones financieras               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones de liquidez</li> <li>• Razones de actividad</li> <li>• Razones de endeudamiento</li> <li>• Razones de rentabilidad</li> </ul> </li> <li>iv.     Control presupuestario</li> </ul> |
| <b>Participantes</b>                    | Propietario y gerente   |

**Fuente: Elaborado por equipo de Investigación**

## Programación

| Contenido                                    | Responsable                 | Tiempo              | Metodología        | Recursos                             |
|--|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Presentación                                 | Expositores y participantes | 9:00 am a 9:10 am   | Participativa      | —                                    |
| Introducción a Microsoft Excel               | Expositores                 | 9:11 am a 9:20 am   | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Digitado de Estados financieros              | Expositores                 | 9:21 am a 9:36 am   | Practica           | Material impreso, equipo tecnológico |
| Prorrateo de costos y gastos operativos      | Expositores                 | 9:37 am a 9:50 am   | practica           | Material impreso, equipo tecnológico |
| Diseño de cedulas                            | Expositores                 | 9:51 am a 10:10 am  |                    | Material impreso, equipo tecnológico |
| Refrigerio                                   | —                           | 10:11 am a 10:21 am | —                  | —                                    |
| Calculo y combinación de factores            | Expositores                 | 10:21 am a 10:35 am | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Preguntas y respuestas                       | Expositores y participantes | 10:36 am a 10:45 am | Participativa      | —                                    |
| Llenado de cedulas                           | Expositores                 | 10:46 am a 11:15 am | Exposición teórica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Presupuestos financieros                     | Expositores                 | 11:16 am a 11:40 am | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Cálculo del control en el sistema proyectado | Expositores                 | 11:41 am a 11:55 am | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Despedida                                    | Expositores y participantes | 11:56 am a 12:00 md | Participativa      | —                                    |

Fuente: Elaborado por equipo de Investigación

- **Contenido de la Ponencia N° 3.**

| <b>TEMA: COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A TRAVÉS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO</b> |   |
|---|---|
| <b>Objetivo</b>   | Explicar los resultados obtenidos mediante el sistema presupuestario y las razones financieras, a fin de controlar adecuadamente los recursos monetarios.   |
| <b>Día</b>  | Tercer día  |
| <b>Hora</b>   | 9:00 am a 12:00 mediodía  |
| <b>Subtemas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>v. Verificación de Estados financieros proyectados con los históricos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de combinación de factores</li> <li>• Revisión de estado de flujo de efectivo</li> <li>• Comparación y análisis de estados financieros</li> <li>• Correcciones para alcanzar los objetivos esperados</li> </ul> </li> <li>vi. Comparación de estados financieros proyectados vs los reales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir en nivel de ventas alcanzadas</li> <li>• Estudio de los costos de producción</li> <li>• Comparar las utilidades obtenidas vs proyectadas</li> </ul> </li> <li>vii. Análisis de las razones financieras               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar la capacidad para atender sus obligaciones en el corto plazo</li> <li>• Verificar la eficiencia administrativa de la empresa</li> <li>• Medir el nivel de dependencia de terceros para generar utilidades</li> <li>• Analizar los niveles de rentabilidad obtenida</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Participantes</b>  | Propietario y gerente   |

**Fuente: Elaborado por equipo de Investigación**

## Programación

| Contenido  | Responsable                 | Tiempo              | Metodología        | Recursos                             |
|--|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Presentación                                       | Expositores y participantes | 9:00 am a 9:10 am   | Participativa      | —                                    |
| Introducción al control presupuestario             | Expositores                 | 9:11 am a 9:20 am   | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Análisis y correcciones del sistema presupuestario | Expositores                 | 9:21 am a 9:51 am   | Practica           | Material impreso, equipo tecnológico |
| Preguntas y respuestas                             | Expositores y participantes | 9:52 am a 10:04 am  | Participativa      | —                                    |
| Refrigerio   | —                           | 10:05 am a 10:15 am | —                  | —                                    |
| Estados financieros reales y proyectados           | Expositores                 | 10:16 am a 10:50 am | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Preguntas y respuestas                             | Expositores y participantes | 10:51 am a 11:00 am | Participativa      | —                                    |
| Análisis de las razones financieras                | Expositores                 | 11:01 am a 11:30 am | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Preguntas y respuestas                             | Expositores y participantes | 11:31 am a 11:40 am | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Retroalimentación                                  | Expositores y participantes | 11:41 am a 11:55 am | Teórica - practica | Material impreso, equipo tecnológico |
| Despedida  | Expositores y participantes | 11:56 am a 12:00 md | Participativa      | —                                    |

Fuente: Elaborado por equipo de Investigación

e. Presupuesto de Costo de Capacitación

Los costos calculados en el presente cuadro corresponden a la inversión total de la capacitación.

**Cuadro N° 74. Presupuesto costo de capacitación**

| Cantidad     | Descripción                            | Precio Unitario | Total           |
|--------------|--|-----------------|-----------------|
| 9            | Alquiler de Proyector y Laptop (horas) | \$ 6.00         | \$ 54.00        |
| 6            | Material impreso                       | \$ 0.75         | \$ 4.50         |
| 2            | Libretas                               | \$ 1.00         | \$ 2.00         |
| 2            | Lapiceros                              | \$ 0.15         | \$ 0.30         |
| 15           | Refrigerio                             | \$ 1.50         | \$ 22.50        |
| 3            | Garrafa de agua                        | \$ 2.70         | \$ 8.10         |
| <b>TOTAL</b> |  |                 | <b>\$ 91.40</b> |

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

Nota: El costo total por la inversión realizada en la capacitación se traslada a los Gastos Administrativos en el mes de Abril del 2016 (Ver Cuadro N° 61).

f. Resultados Esperados

- Al finalizar la capacitación se espera que el propietario y gerente de Negocios MV posean los conocimientos básicos del sistema presupuestario, para la puesta en marcha en un futuro próximo.
- Concientizar a los participantes a ejecutar los procesos administrativos correctos para no ocurrir en posibles desviaciones o malversación de los recursos monetarios.
- Para que las proyecciones sean efectuadas correctamente, los administradores deben realizar un control acorde a las exigencias de la entidad, según lo adquirido en las ponencias.

### 3. Responsable

El Propietario será la persona encargada y responsable de la implementación de dicho proyecto con la finalidad de administrar los recursos financieros.

#### **4. Recursos**

##### **a. Humanos**

Las personas responsables que participaran en esta actividad deben poseer los conocimientos teóricos y prácticos básicos de los presupuestos, por lo que serán capacitados según el plan detallado anteriormente. Para que la empresa no incurra en costos adicionales se propone que subcontraten a un auxiliar financiero donde con el propietario y los gerentes sean los encargados de su desarrollo.

##### **b. Materiales**

Para la ejecución se utilizara una computadora e impresora los cuales no tendrán costo, debido a que ya se poseen en la entidad. También se utilizara papelería para hacer revisiones y aclaraciones en documentos impresos.

#### **5. Etapas de Implementación**

A continuación se presentan las etapas que requiere esta herramienta financiera para funcionar correctamente en las actividades operativas de la empresa.

##### **a. Entrega de Documento al Propietario**

El equipo de investigación presenta al propietario el documento que contiene la propuesta de la herramienta financiera para el año en curso proyectado.

##### **b. Estudio del Documento**

Después que es recibido el documento, se espera un periodo de tiempo en el cual se revisara detalladamente para realizar correcciones o aclarar dudas surgidas con base al contenido de este.

##### **c. Aprobación y Autorización**

En esta etapa se requiere la autorización del propietario para decidir si es correcta la implementación del sistema.

##### **d. Divulgación de la Implementación**

Luego de que la propuesta ha sido aprobada se debe informar al personal de los demás departamentos, para que conozcan los nuevos procedimientos que se realizan en la empresa para el control de los recursos.

e. Puesta en Marcha

Implica el desarrollo de las actividades que debe realizar el propietario y gerente. Por lo que los conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación son muy importantes para lograr los objetivos propuestos con el sistema presupuestario.

f. Evaluación

Consiste en verificar y cuantificar los resultados obtenidos, con la finalidad de identificar las dificultades y fallas obtenidas para realizar las correcciones pertinentes y adaptarlo a las necesidades presentes.

g. Seguimiento y Control

Para mantener el rendimiento deseado de esta herramienta financiera se debe dar seguimiento constante a cualquier cambio que pueda surgir, para que siempre este adaptado a los cambios del entorno con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas establecidos por la empresa.



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **A. LIBROS**

- Burbano Ruíz, Jorge. "Presupuesto, "Un Enfoque de Direccionamiento Estratégico, Gestión y Control de Recursos". 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2011.
- Burbano Ruíz, Jorge; y Otros. "Presupuesto, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos". 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2005.
- Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1996.
- Córdoba, Julio; Leñero, José; Rey, Pedro. "Teoría General de Sistemas". 2ª Edición. Editorial Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José, Costa Rica. 1988.
- Fornos, Manuel de Jesús. "Administración Financiera II". 2ª Edición. Editorial Impresora Digital. San Salvador, El Salvador. 2014.
- González, Cristóbal del Río, "El Presupuesto". 10ª Edición. Editorial Thompson. México. 2009.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración Moderna". 10ª Reimpresión. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México. 2000.
- Van Horne, James C. Wachowicz John M. "Fundamentos de la Administración Financiera". 8ª edición. Editorial Prentice Hall. México DF. 1994.
- Welsch, Glen A. "Presupuesto, Planificación y Control". 6ª Edición. Editorial Pearson Hall. Bogotá, Colombia. 2005.

### **B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

- Alfaro Daniel; Marengo, Mario; Narváez, Fernando; Trujillo, Víctor. "Modelo de Empresa Solidaria para el Sector Textil". San Salvador, El Salvador. 2011.
- Anaya Ortez Mónica Beatriz, Franco de León Maribel Verena, Rodríguez Galdámez Edith Mariela. "Elaboración y presentación de un sistema presupuestario para la gestión de la administración de empresas dedicada a servicios de instalación y mantenimiento de redes eléctricas", Universidad de El Salvador 2010.

- Ayala, Alfredo; Bazurto, Félix; León, Sandra. "La Integración Monetaria y su Impacto Financiero en la Microempresa de los Mercados Municipales de San Salvador. Caso Ilustrativo". Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. 2002.
- Cortez Álvarez, Rolando; Henríquez, Carolina; Lima Jaco, David Mauricio. "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". Universidad de El Salvador. El Salvador. 2008
- Martínez, Eva; Bonilla, Reynaldo; López, Jimmy. "Diseño de una Guía Práctica para el Asesoramiento Financiero de la Microempresa". San Salvador, El Salvador. 2005.

### **C. LEYES**

- CONAMYPE. "Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa". 1ª Edición. San Salvador, El Salvador. 2014.

### **D. REVISTAS**

- Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). "Censos Económicos". San Salvador, El Salvador. 2008.
- Dirección General del Presupuesto, Ministerio de Hacienda. "Guía del Presupuesto General del Estado para el Ciudadano". Ministerio de Hacienda. El Salvador. 2010.
- Memoria de ejercicio N° 48 "Cooperativa Algodonera Salvadoreña". 1980.

### **E. RECORTES DE PERIÓDICOS**

- "Apoyarán a MYPES para Crecer". La Prensa Gráfica. 18 de Julio del 2015. San Salvador, El Salvador.

### **F. PÁGINAS WEB**

- <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/clasificadores/sistema/documentos/documentoclaees.pdf>
- [http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&itemid=32)

- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8276/2/687.04-f634d-capitulo%20i.pdf>
- <http://sistemacontrolgestion.com/linkclick.aspx?fileticket=4rgppyupvai%3d&tabid=97>
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-seguro-social>
- <http://www.corona.cl/maquina-bordadora-brother-pr650e/p>
- <http://www.laprensagrafica.com/2015/07/01/bcr-baja-prevision-de-crecimiento-economico>
- <http://www.monografias.com/trabajos63/sistema-presupuesto/sistema-presupuesto.shtml>
- <http://www.solocontabilidad.com/2012/10/metodos-de-calculo-para-el-pronostico.html>

## **G. OTRAS**

- Diccionario de Economía y Administración. Andrés S. Suarez. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España. 1993.

**ANEXOS**

## **ANEXO N° 1**

# **LISTADO DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR REGISTRADAS EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO**



## ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

Departamento de San Salvador

Vista la solicitud de información de fecha 25 de septiembre de 2015, recibida en la oficina de Acceso a la Información Pública de la municipalidad, donde el Señor Alfredo Ernesto Navarro Larios, quien se identifica con su Documento Único de Identidad Número 04562645-1, con residencia en el municipio de San Miguel y estudiante de profesión solicita la siguiente información:

- Información relacionada con las microempresas que se dedican a la fabricación o confección de prendas de vestir registradas en la municipalidad.

En atención a lo anterior, se procede a la entrega de información solicitada por el Señor Alfredo Ernesto Navarro, donde se indica el nombre comercial de las empresas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir. Información proporcionada por la Ventanilla de Atención a la Actividad Económica.

| DENOMINACIÓN COMERCIAL                      | UBICACIÓN   |
|---|---|
| <b>Manufacturas Robert</b>                  | Barrio San Sebastián, Calle El Comercio               |
| <b>UDP ASOC. Micro Empresarial</b>          | Calle Troncal del Norte Km 4 ½                        |
| <b>Seri Raf</b>                             | Colonia Santa Clementina                              |
| <b>Confecciones Venado Clásico</b>          | Cantón Calle Real, calle troncal del norte km 7 1/2   |
| <b>Confecciones Angélica</b>                | Calle Morazán, Colonia California                     |
| <b>Confecciones Gloria</b>                  | Barrio Aculhuaca, Avenida Morazán                     |
| <b>Confecciones Pineda</b>                  | Parcelación Praderas I, Calle Antiguo a Tonacatepeque |
| <b>Sastrería Mar Industrias</b>             | Cantón Calle Real, Colonia San Antonio                |
| <b>HS Inversiones Costuras de Uniformes</b> | Cantón Plan del Pino, Colonia San Antonio             |
| <b>Negocios MV</b>                          | Avenida Santa Paula # 3                               |
| <b>Creaciones 2000</b>                      | Calle Morazán # 13                                    |
| <b>Confecciones Armando</b>                 | Colonia Los Almendros Polígono D #14, Pasaje Cedros   |

No habiendo más que decir se extiende la presente en la municipalidad de Ciudad Delgado a los siete días del mes octubre del dos mil quince.

Atentamente,  
  
Lidia Solía Monroy Portal  
Oficial de Información  
Alcaldía Ciudad Delgado



## **ANEXO N° 2**

# **RESUMEN DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DEL CASO ILUSTRATIVO**



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



### **GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DEL CASO ILUSTRATIVO**

Por medio de este instrumento le solicitamos de la manera más atenta su colaboración voluntaria en el sentido de proveer datos sobre la organización y el funcionamiento actual de la misma.

No omitimos manifestarle que la información proporcionada será estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico; por tal motivo, no es para efectos legales ni tributarios.

**OBJETIVO:** Recopilar los datos pertinentes que sirvan para respaldar la elaboración de un sistema presupuestario que contribuya a la administración de los recursos financieros aplicado a la microempresa manufacturera de prendas de vestir del municipio de Ciudad Delgado.

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**A.** Nombre de la Organización

Negocios MV

**B.** Dirección

Avenida Santa Paula n° 3, Ciudad Delgado, San Salvador.

**C.** ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar funcionando?

La empresa fue fundada en 1987, la cual posee 28 años de estar funcionando en el mercado manufacturero.

**D.** ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Posee 10 empleados tanto en la producción como en la administración, el cual incluye al Gerente General.

## DATOS DE CONTENIDO

1. ¿La empresa tiene establecida la misión y visión? Favor mencionarla

Sí  No

¿Por qué? No hay interés en plasmarlos formalmente

2. ¿La organización tiene definidos los objetivos financieros? Favor mencionarlos

Sí  No

**(Respuesta Negativa, Pase a la Pregunta # 5)**

Están establecidos de manera informal; entre estos objetivos son: posicionarse en el mercado, abrir nuevos mercados para diversificar los productos, etc...

3. Considera que los objetivos financieros establecidos por la gerencia se cumplen en el tiempo acordado.

**(Respuesta Positiva, Pase a la Pregunta # 5)**

Algunas veces sí, otras no por la falta de personal de acuerdo a las circunstancias presentes.

4. ¿Por qué considera que los objetivos no se están cumpliendo? \_\_\_\_\_
5. ¿La organización trabaja con base a metas establecidas? Favor mencionarlas

Sí  No

**(Respuesta Negativa, Pase a la Pregunta # 7)**

Cumplir con los pedidos del cliente, Ganar la cantidad de clientes para estabilizarse en la producción.

6. ¿Cuenta con estrategias para cumplir con sus metas pactadas? Favor mencionarlas

Sí  No  Algunas veces

Realización de Visitas, llamadas telefónicas, publicidad y contacto por medio de las redes sociales

7. ¿Cómo se lleva a cabo la contabilidad en la organización?

De manera externa

8. ¿Diseña algún tipo de presupuesto?

Sí

No

Algunas veces

¿Por qué? Por la variabilidad del negocio y por la necesidad en conocer los costos

**(Respuesta Negativa, Pase a la Pregunta # 13)**

9. ¿Qué tipo de presupuestos elaboran en la empresa?

El de producción, para procesar los uniformes escolares.

10. Cuando se elaboran los presupuestos, ¿Se toma en consideración la opinión del personal encargado de cada departamento?

Casi no, debido a la falta de tiempo

11. ¿Compara los resultados reales con las cifras presupuestadas?

Cuando se hace el presupuesto si, por verificar la certeza de este.

12. ¿Qué métodos utiliza para realizar proyecciones?

Basado en resultados anteriores

13. Considera que es importante realizar proyecciones cuantitativas para que se administren adecuadamente los recursos financieros.

Si, los resultados en las utilidades serian mejores

14. ¿Estaría dispuesto a diseñar e implementar proyecciones cuantitativas a corto plazo?

Sí, siempre que sea beneficioso para la empresa

**(Respuesta Negativa, Termina Entrevista; Gracias por su Valiosa Colaboración)**

15. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para determinar el precio de venta de los productos?

De acuerdo al mercado y al costo de los productos para que permitan competir

16. ¿Cuáles son los meses donde se registran mayores niveles de ventas?

Enero, Febrero, Marzo, Septiembre y Octubre

17. ¿Bajo qué términos de pagos realiza la adquisición de materiales e insumos?

Al Contado

Al Crédito

Ambos

**(Respuesta "Al Contado", Pasar a la Pregunta #19).**

18. ¿Cuál es el periodo que le otorgan los proveedores para cumplir con sus obligaciones? \_\_\_\_\_

19. ¿Cómo comercializa sus productos?

Al Contado

Al Crédito

Ambos

**(Respuesta es "Al Contado", Pasar a la Pregunta #21).**

20. ¿Cuál es el plazo de cobro que concede la empresa a sus clientes? \_\_\_\_\_

21. ¿Mantienen inventario de producto terminado?

Sí  No

**¿Por qué?** Trabaja con base a pedidos

22. En la actualidad, ¿Posee préstamos con instituciones financieras?

Sí  No

**(Respuesta Negativa, Pase a la Pregunta # 24)**

23. ¿Cuál es el plazo concedido por la institución financiera?

Tres años, y dependiendo al pago del gobierno

24. Mencione los indicadores financieros que efectúa la empresa en relación a sus operaciones y financiamiento en periodos anteriores.

No los utilizan

25. En caso de adquirir un préstamo ¿Qué tipo de inversión realizaría?

Compra de maquinaria y materia prima, mejoramiento de sueldos

26. ¿Cómo considera el rendimiento de su negocio con respecto a las ventas?

Bajo

**¿Por qué?** No se están obteniendo los ingresos que se esperaban.

27. Cuales componentes externos considera que perjudican la obtención de los ingresos.

Principalmente la competencia porque trabaja a precios más bajos.

28. Mencione los factores internos que inciden negativamente en la obtención de los ingresos

Deficiencias en la producción

29. ¿Existe un control sobre los recursos financieros disponibles?

Sí  No

**¿Por qué?** Son pocos los costos, lo cual son fáciles de manejarlos.

30. ¿Cree que para la adecuada implementación del sistema presupuestario es necesario un plan capacitación para el propietario, gerente y/o contador de la empresa?

Sí  No  Tal vez

**¿Por qué?** Siempre el conocimiento es básico.

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN Y TIEMPO, PASE UN FELIZ DÍA**

## **ANEXO N° 3**

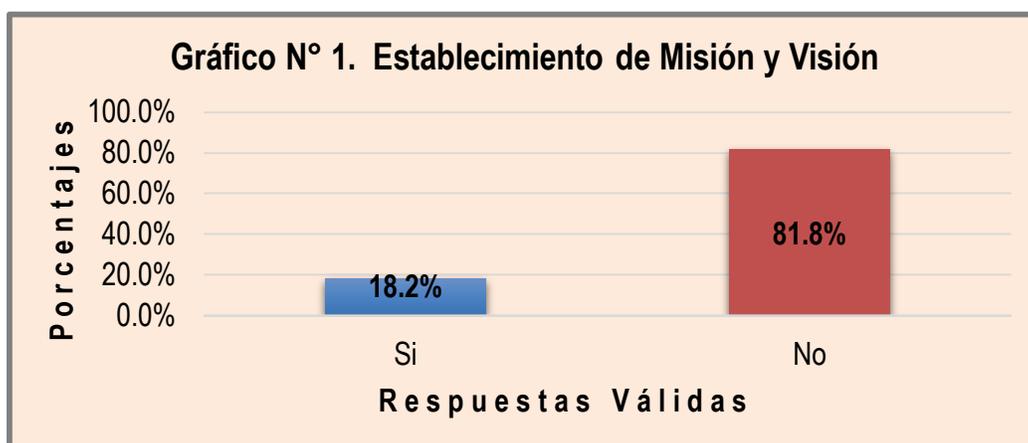
# **RESUMEN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PROPIETARIOS, GERENTES Y/O CONTADORES DEL SECTOR ESTUDIADO**

## TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN

### 1. ¿La empresa tiene establecida la misión y visión?

**Objetivo:** Verificar si las empresas tienen un rumbo definido tanto en el presente como en el futuro para el desarrollo de las actividades operativas.

| Tabla N° 1. Establecimiento de Misión y Visión |    |          |            |                   |
|--|----|----------|------------|-------------------|
| Respuestas                                     |    | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas  | 11 | Si       | 2          | 18.2%             |
|  |    | No       | 9          | 81.8%             |



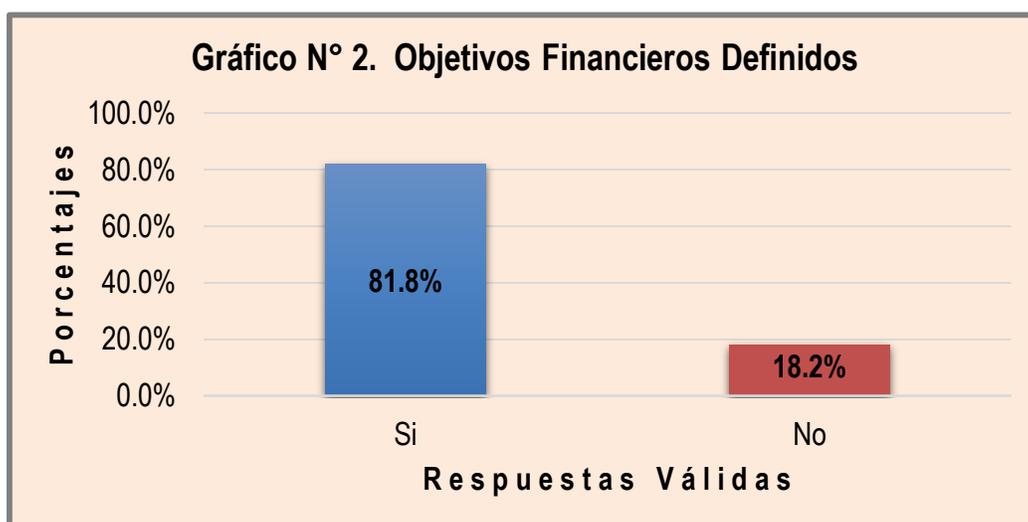
### Interpretación:

Con el establecimiento de la misión y visión de manera formal permite darle un camino definido a cualquier negocio; lo preocupante es que menos de 1/5 de las microempresas en estudio lo poseen, esto demuestra que el resto de las unidades de análisis tienen problemas en el control de sus recursos económicos debido a que no tienen fijada formalmente la filosofía administrativa, lo cual implica que establecen sus actividades operativas sin un rumbo establecido.

2. ¿La organización tiene definidos los objetivos financieros?

**Objetivo:** Establecer los objetivos que persigue la entidad para su eficaz funcionamiento.

| Tabla N° 2. Objetivos Financieros Definidos |    |          |            |                   |
|---|----|----------|------------|-------------------|
| Respuestas                                  |    | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas                                     | 11 | Si       | 9          | 81.8%             |
|   |    | No       | 2          | 18.2%             |



**Interpretación:**

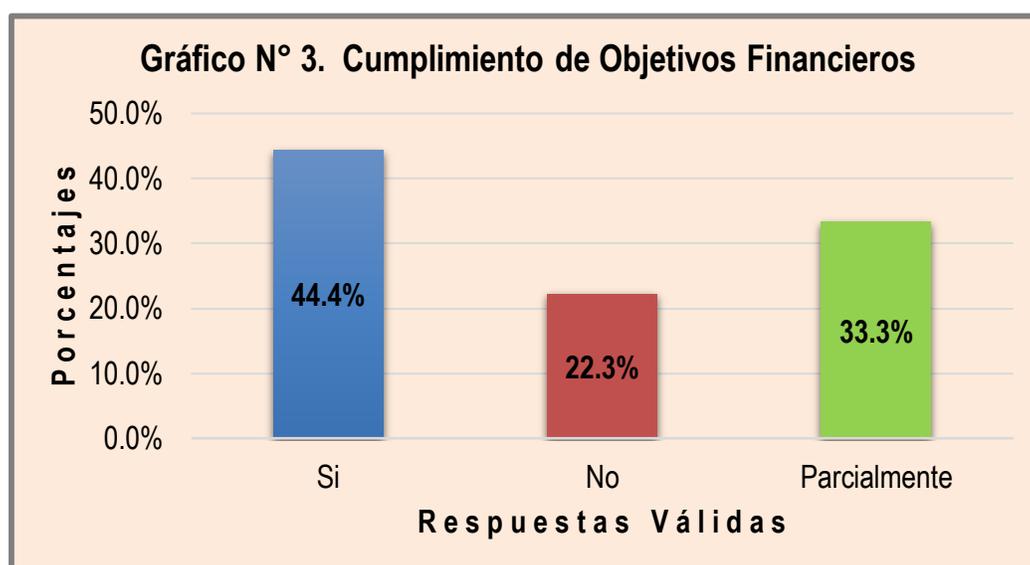
Según los resultados más de 4/5 de las unidades de estudio fijan objetivos para tener un eficaz funcionamiento en el desarrollo de sus actividades financieras en el corto plazo, sin embargo el resto no lo hace, por ello se tienen dificultades en alcanzar sus propósitos, lo cual provoca deficiencias en la obtención de rentabilidad y el inadecuado manejo de sus finanzas.

**(Respuesta Negativa pase a la pregunta # 4).**

3. Considera que los objetivos financieros establecidos por la gerencia se cumplen en el tiempo acordado.

**Objetivo:** Verificar si los resultados obtenidos en el período cumplen con los objetivos financieros plasmados.

| Tabla N° 3. Cumplimiento de Objetivos Financieros |   |              |            |                   |
|---|---|--------------|------------|-------------------|
| Respuestas  |   | Opciones     | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas   | 9 | Si           | 4          | 44.4%             |
|   |   | No           | 2          | 22.3%             |
|   |   | Parcialmente | 3          | 33.3%             |



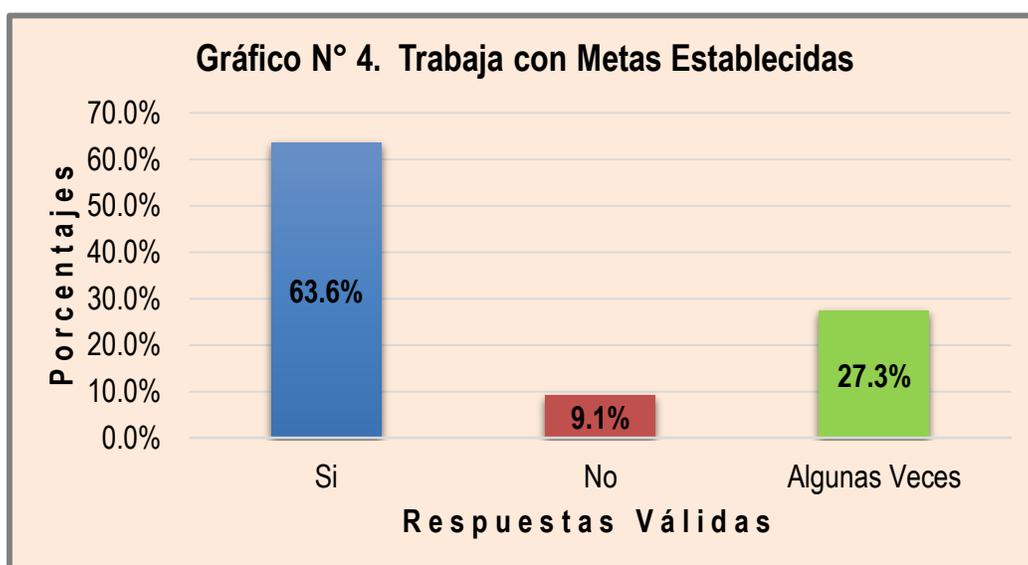
**Interpretación:**

De las entidades que tienen plasmados sus objetivos, cerca de la mitad considera que si se cumplen en el tiempo establecido ya que dan respuestas a sus expectativas y a las exigencias de los clientes; sin embargo el 1/3 afirma que los alcanza parcialmente por algunos inconvenientes en la producción y falta de recursos económicos. Por lo tanto el resto de organizaciones no logra completar sus propósitos por diversas dificultades internas o externas, como falta de comunicación entre los departamentos y el poco conocimiento de lo que se pretende alcanzar.

4. La empresa trabaja con base a metas establecidas.

**Objetivo:** Cotejar si se trabaja con medios de acción para el alcance de los objetivos propuestos.

| Tabla N° 4. Trabaja con Metas Establecidas |    |               |            |                   |
|--|----|---------------|------------|-------------------|
| Respuestas                                 |    | Opciones      | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas                                    | 11 | Si            | 7          | 63.6%             |
|  |    | No            | 1          | 9.1%              |
|  |    | Algunas Veces | 3          | 27.3%             |



**Interpretación:**

El establecimiento de técnicas cuantificables permite a las entidades enfocarse en los objetivos trazados, se afirma que más del 3/5 de estas pretende cumplirlos mediante medidas de acción con el fin de incrementar sus ingresos y minimizar sus costos; por otro lado más de 1/5 de las microempresas trabajan algunas veces con base a metas debido a la temporada donde aumenta la demanda del producto; y el resto no las utiliza, ya que tienen dificultades administrativa y esto produce al sector baja rentabilidad e incapacidad en mercado competitivo.

**(Respuesta Negativa pase a la pregunta # 6)**

5. Cuenta con estrategias para cumplir con sus metas pactadas.

**Objetivo:** Establecer si las unidades de análisis aplican planes de acción para el desarrollo de sus operaciones cotidianas.

| Tabla N° 5. Realiza Estrategias para Cumplir las Metas |          |               |                   |       |
|--|----------|---------------|-------------------|-------|
| Respuestas   | Opciones | Frecuencia    | Porcentaje Válido |       |
| Válidas  | 10       | Si            | 7                 | 70.0% |
|  |          | No            | 0                 | 0.0%  |
|  |          | Algunas Veces | 3                 | 30.0% |



**Interpretación:**

De las entidades en estudio más de 2/3 emplea estrategias para cumplir con sus metas, donde utilizan instrumentos de gestión mediante promociones y descuentos con la finalidad de incrementar sus ventas; además casi 1/3 las efectúa cuando tienen la necesidad de mejorar sus actividades operativas. Por otra parte el resto de organizaciones no se interesa en tomar medidas que faciliten el logro de los objetivos y conlleven a un control eficiente de los recursos económicos.

6. ¿Cómo se lleva a cabo la contabilidad en la organización?

**Objetivo:** Determinar cómo realiza la contabilidad la empresa para su respectiva legalización.

| Tabla N° 6. Registro de Contabilidad |          |                       |                   |       |
|--------------------------------------|----------|-----------------------|-------------------|-------|
| Respuestas                           | Opciones | Frecuencia            | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                              | 11       | Interna               | 4                 | 36.3% |
|                                      |          | Externa               | 5                 | 45.5% |
|                                      |          | No Lleva Contabilidad | 2                 | 18.2% |



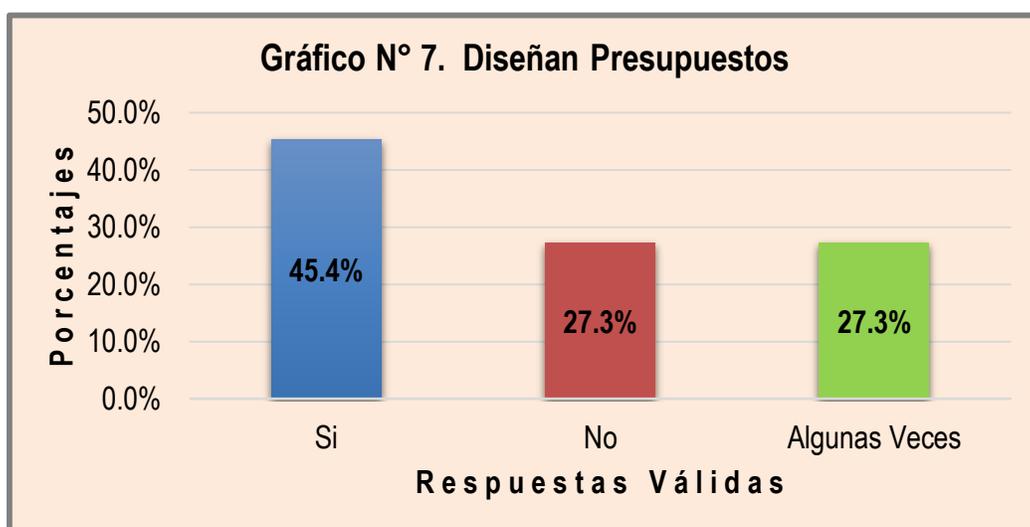
**Interpretación:**

Para realizar proyecciones financieras es necesario que las entidades lleven su contabilidad de manera formal, de estas que lo realizan casi la mitad contrata servicios externos para la legalización de los registros contables debido a la falta de conocimiento y tiempo; también se denota que más de 1/3 de las microempresas lo hacen de manera interna por tener personal calificado para su realización. Por lo tanto, el resto no posee contabilidad por la falta de recursos, además evitan los gastos de prestaciones sociales al personal y el pago de impuestos tanto municipales como fiscales, lo cual les dificulta en realizar proyecciones financieras en el corto plazo.

7. ¿Diseña algún tipo de presupuestos?

**Objetivo:** Verificar si realizan planes cuantitativos para el funcionamiento de sus operaciones en un período determinado.

| Tabla N° 7. Diseñan Presupuestos |          |               |                   |       |
|----------------------------------|----------|---------------|-------------------|-------|
| Respuestas                       | Opciones | Frecuencia    | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                          | 11       | Si            | 5                 | 45.4% |
|                                  |          | No            | 3                 | 27.3% |
|                                  |          | Algunas Veces | 3                 | 27.3% |



**Interpretación:**

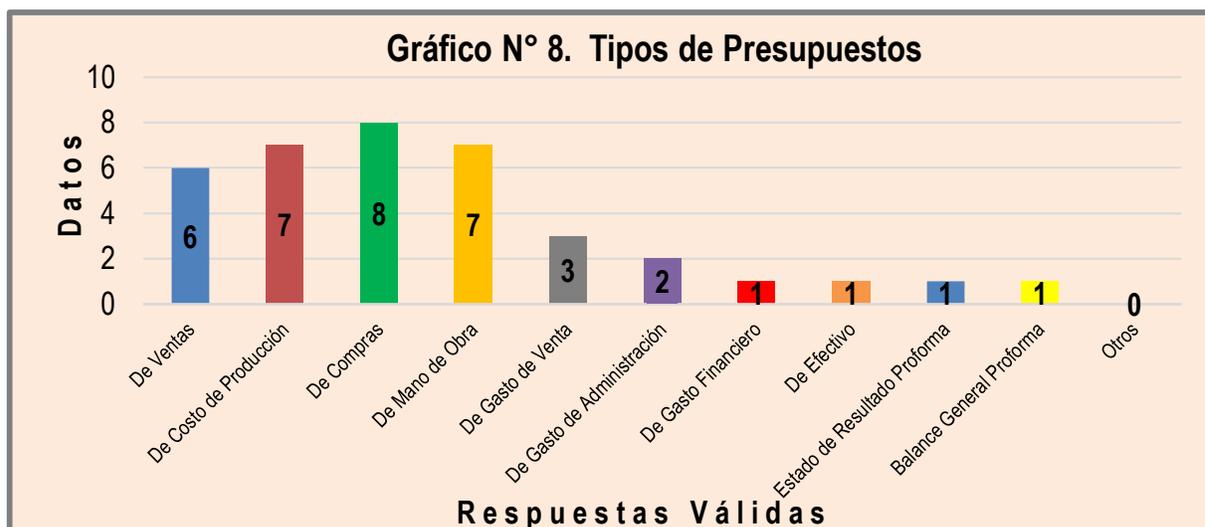
Casi la mitad de las unidades de análisis pronostican sus resultados financieros antes de desarrollar las actividades operativas, también más de  $\frac{1}{4}$  de estas manifestó que algunas veces los emplea de manera empírica, sobre todo cuando la actividad es relevante y necesita de recursos considerables ya que con las expresiones cuantitativas se tiene un mejor control de los recursos financieros, mientras que el resto no efectúan ninguna tipo de proyección cuantitativa debido a la falta de conocimiento y tiempo, es decir trabajan diariamente sin una debida planificación de lo que pretenden alcanzar en el futuro, arriesgando la estabilidad del negocio.

**(Respuesta negativa pase a la pregunta # 12)**

8. ¿Cuáles son los presupuestos que elabora la empresa? (**seleccionar más de uno**).

**Objetivo:** Identificar el área tanto de operación o de inversión que tiene mayor relevancia en la organización para su respectiva proyección financiera.

| Tabla N° 8. Tipos de Presupuestos |          |                              |   |
|-----------------------------------|----------|------------------------------|---|
| Respuestas                        | Opciones | Frecuencia                   |   |
| Válidas                           | 8        | De Ventas                    | 6 |
|                                   |          | De Costo de Producción       | 7 |
|                                   |          | De Compras                   | 8 |
|                                   |          | De Mano de Obra              | 7 |
|                                   |          | De Gasto de Venta            | 3 |
|                                   |          | De Gasto de Administración   | 2 |
|                                   |          | De Gasto Financiero          | 1 |
|                                   |          | De Efectivo                  | 1 |
|                                   |          | Estado de Resultado Proforma | 1 |
|                                   |          | Balance General Proforma     | 1 |
|                                   |          | Otros                        | 0 |



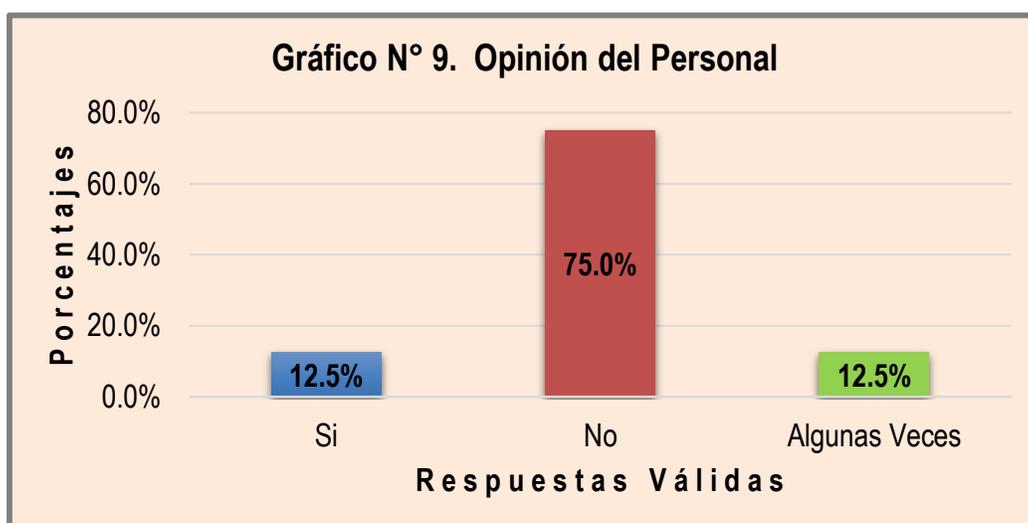
**Interpretación:**

Los propietarios de las entidades consideran que el área de ventas, compras y el costo de producción son los más importantes para pronosticar sus costos y calcular las posibles ganancias a obtener. También muchos de ellos muestran interés en conocer el pago de la mano de obra y gastos operativos para hacer sus respectivas estimaciones; por otra parte los demás presupuestos solo los realiza una mínima cantidad de microempresas, esto implica que tienen deficiencias en cuanto al control de sus recursos, ya que la falta de estos planes cuantitativos afecta el área financiera de la organización.

9. Cuando se elaboran los presupuestos ¿se toma en consideración la opinión del personal encargado de cada departamento?

**Objetivo:** Comprobar si participa el recurso humano en el diseño de los planes financieros.

| Tabla N° 9. Opinión del Personal |          |               |                   |       |
|----------------------------------|----------|---------------|-------------------|-------|
| Respuestas                       | Opciones | Frecuencia    | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                          | 8        | Si            | 1                 | 12.5% |
|                                  |          | No            | 6                 | 75.0% |
|                                  |          | Algunas Veces | 1                 | 12.5% |



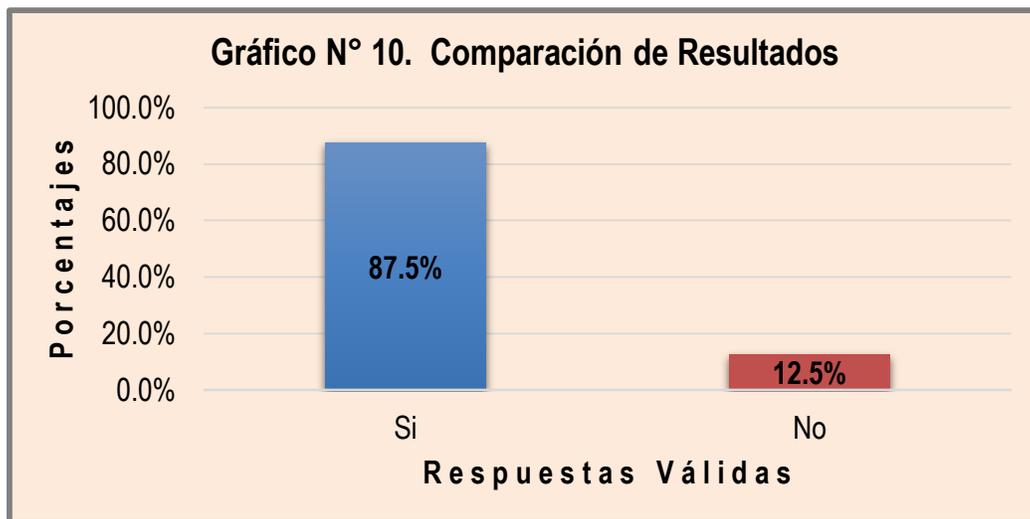
**Interpretación:**

Cuando las microempresas realizan proyecciones financieras no consideran la opinión de los empleados, mediante el estudio se verifico que  $\frac{3}{4}$  de estas no lo hace por la falta de comunicación entre las unidades jerárquicas, provocando que las estimaciones no sean acertadas, debido a que no se cuenta con las experiencias del personal de otras áreas de la empresa; en cambio el resto de las entidades si consulta al personal para el desarrollo de los presupuestos, ya que trabajan con objetivos en común.

10. ¿Compara los resultados reales con las cifras presupuestadas?

**Objetivo:** Verificar si los propietarios de las entidades comparan las cifras proyectadas con los resultados reales.

| Tabla N° 10. Comparación de Resultados |          |            |                   |       |
|--|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas                             | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                                | 8        | Si         | 7                 | 87.5% |
|  |          | No         | 1                 | 12.5% |



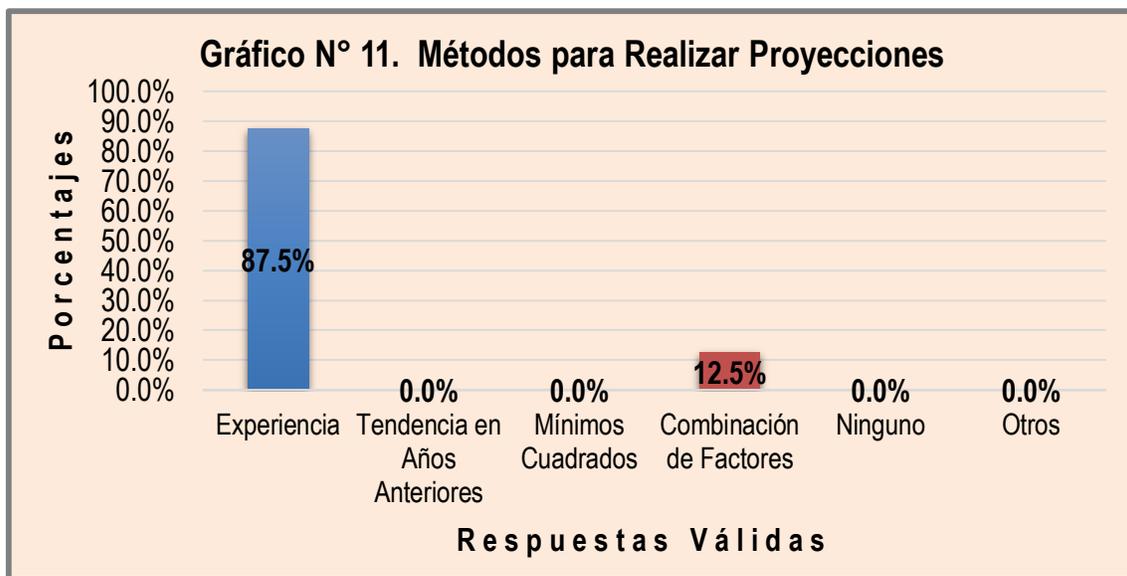
**Interpretación:**

Para comprobar si los resultados obtenidos son los esperados, la mayoría de las microempresas realizan comparaciones para verificar los problemas que afectaron en los recursos disponibles y así tomar medidas correctivas para el futuro cercano. Por otra parte el resto no revisa las variaciones por falta tiempo, esto implica que no identifican las variables que inciden en sus operaciones, provocando un trabajo innecesario ya que la finalidad principal es medir la certeza de las proyecciones.

11. ¿Qué métodos utilizan para realizar proyecciones?

**Objetivo:** Especificar los métodos que utilizan para realizar planes cuantitativos en el corto plazo.

| Tabla N° 11. Métodos para Realizar Proyecciones |          |                              |                   |       |
|---|----------|------------------------------|-------------------|-------|
| Respuestas                                      | Opciones | Frecuencia                   | Porcentaje Válido |       |
| Válidas   | 8        | Experiencia                  | 7                 | 87.5% |
|   |          | Tendencia en Años Anteriores | 0                 | 0.0%  |
|   |          | Mínimos Cuadrados            | 0                 | 0.0%  |
|   |          | Combinación de Factores      | 1                 | 12.5% |
|   |          | Incremental                  | 0                 | 0.0%  |
|   |          | Ninguno                      | 0                 | 0.0%  |
|   |          | Otros                        | 0                 | 0.0%  |



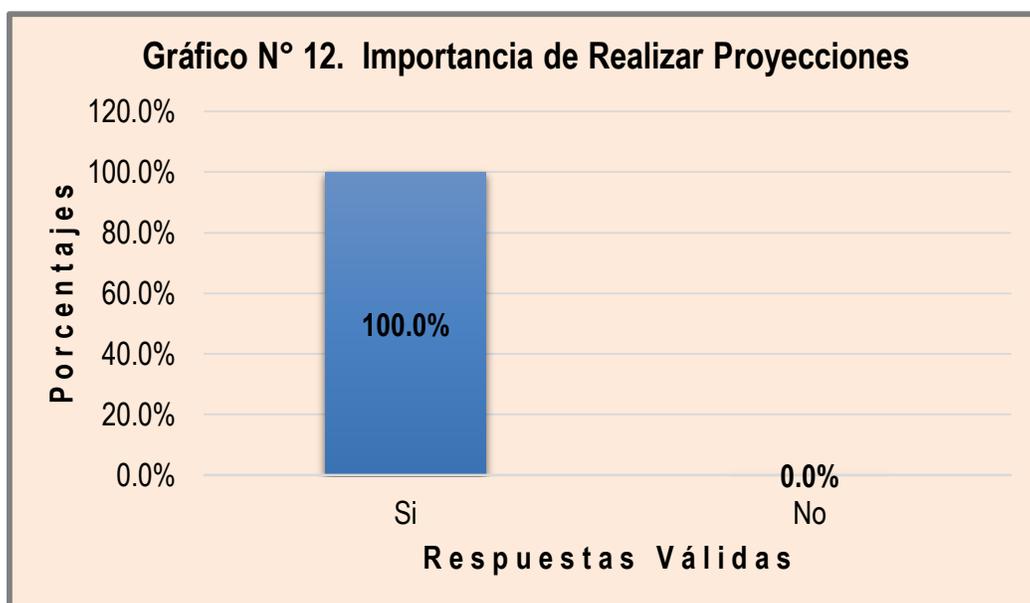
**Interpretación:**

El método más utilizado para la proyección de las ventas está basado en experiencias que ha tenido la organización, pues pronostican de acuerdo al conocimiento adquirido en escenarios pasados debido al comportamiento de los meses donde se han registrado mayores volúmenes en las ventas, asignando un porcentaje adicional capaz de alcanzar para el siguiente período; además más del 1/10 realizan combinación de factores internos y externos que intervienen en las actividades operativas y financieras.

12. Considera que es importante realizar proyecciones cuantitativas para que se administren adecuadamente los recursos financieros.

**Objetivo:** Verificar la importancia que tiene la implementación de un sistema presupuestario para la administración de los recursos financieros.

| Tabla N° 12. Importancia de Realizar Proyecciones |    |          |            |                   |
|---|----|----------|------------|-------------------|
| Respuestas  |    | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas   | 11 | Si       | 11         | 100.0%            |
|   |    | No       | 0          | 0.0%              |



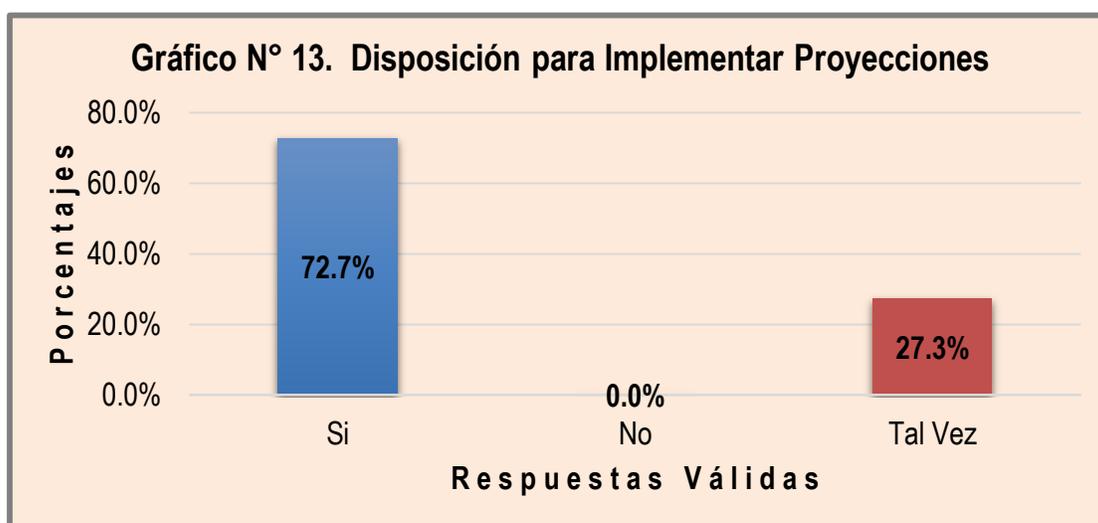
**Interpretación:**

La totalidad de las microempresas en estudio consideran que con la implementación de herramientas financieras, se tendrá un mejor control en el manejo de los recursos monetarios, pues con ello se evitarán erogaciones innecesarias haciendo un uso óptimo de los materiales y así obtener una mayor rentabilidad; ya que en la actualidad no cuentan con proyecciones debidamente estructuradas por lo que consideran una alternativa para la solución a sus problemas económicos en el corto plazo.

13. ¿Estaría dispuesto a implementar proyecciones cuantitativas a corto plazo?

**Objetivo:** Determinar si las organizaciones tienen la disposición y los recursos necesarios para efectuar proyecciones financieras.

| Tabla N° 13. Disposición para Implementar Proyecciones |          |            |                   |       |
|--|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas   | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas  | 11       | Si         | 8                 | 72.7% |
|  |          | No         | 0                 | 0.0%  |
|  |          | Tal Vez    | 3                 | 27.3% |



**Interpretación:**

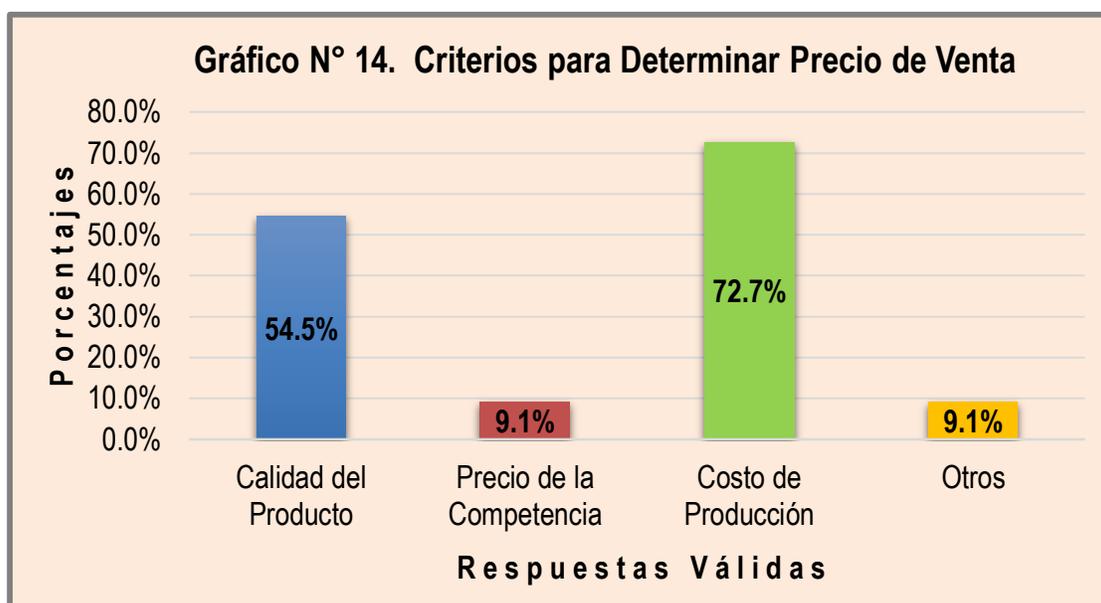
Cerca de  $\frac{3}{4}$  de las microempresas en estudio están dispuestas a diseñar e implementar proyecciones a corto plazo por los beneficios a obtener, mediante un registro de las entradas y salidas de efectivo, también un uso óptimo de los materiales en la producción; el resto de las entidades manifestó que tal vez tiene la disposición de realizar estimaciones dependiendo de la situación, ya que se necesita adquirir un gasto adicional debido a la capacitación para adoptarla, a pesar de ello lo ven como una posible alternativa de solución para el control de los recursos monetarios.

**(Respuesta Negativa, Finalizar Cuestionario).**

14. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para determinar el precio de venta de los productos?

**Objetivo:** Indagar que criterios maneja la empresa para fijar el precio de venta de los artículos.

| Tabla N° 14. Criterios para Determinar Precio de Venta |          |                          |                   |       |
|--|----------|--------------------------|-------------------|-------|
| Respuestas   | Opciones | Frecuencia               | Porcentaje Válido |       |
| Válidas  | 11       | Calidad del Producto     | 6                 | 54.5% |
|  |          | Precio de la Competencia | 1                 | 9.1%  |
|  |          | Costo de Producción      | 8                 | 72.7% |
|  |          | Otros                    | 1                 | 9.1%  |



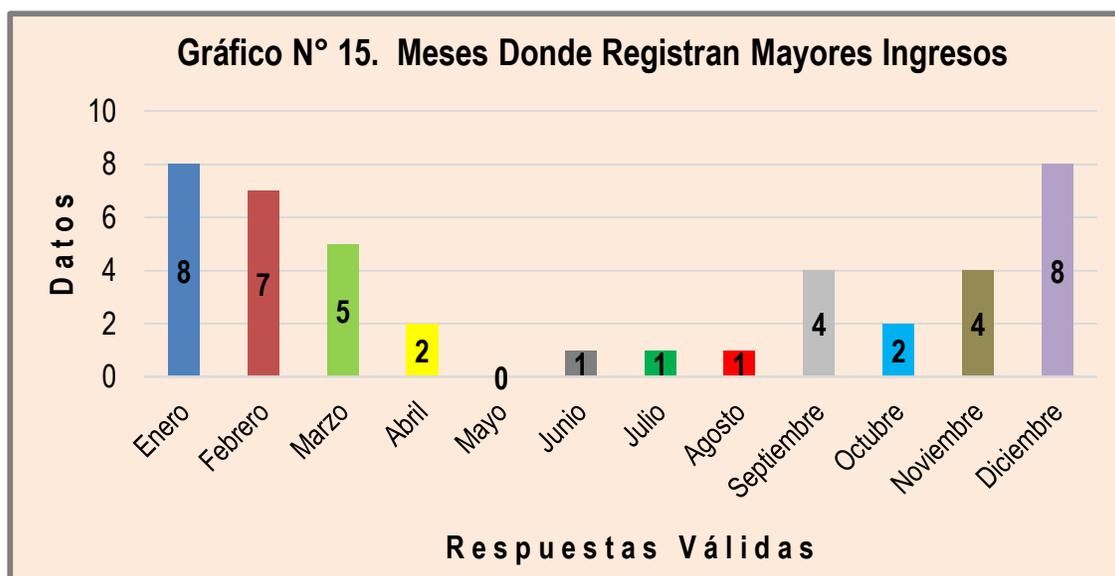
**Interpretación:**

Para fijar el precio de venta de los productos, cerca del  $\frac{3}{4}$  de las entidades indicó que se establece con base al costo de producción, el cual incluye la compra de materia prima empleado en el artículo, el pago de mano de obra y otros gastos que afectan en la fabricación de las prendas de vestir; además de utilizar el anterior criterio, también lo determinan mediante la calidad del producto ya que las telas tienen diferentes costos; solo la minoría se basa en la competencia y otros indicadores como la complejidad en los procesos y el volumen en los pedidos.

15. ¿Cuáles son los meses donde se registran mayores niveles de ventas? (Seleccionar uno o más).

**Objetivo:** Identificar los meses del año donde se incrementan los ingresos.

| Tabla N° 15. Meses donde Registran Mayores Ingresos |    |            |            |
|---|----|------------|------------|
| Respuestas  |    | Opciones   | Frecuencia |
| Válidas   | 11 | Enero      | 8          |
|   |    | Febrero    | 7          |
|   |    | Marzo      | 5          |
|   |    | Abril      | 2          |
|   |    | Mayo       | 0          |
|   |    | Junio      | 1          |
|   |    | Julio      | 1          |
|   |    | Agosto     | 1          |
|   |    | Septiembre | 4          |
|   |    | Octubre    | 2          |
|   |    | Noviembre  | 4          |
|   |    | Diciembre  | 8          |



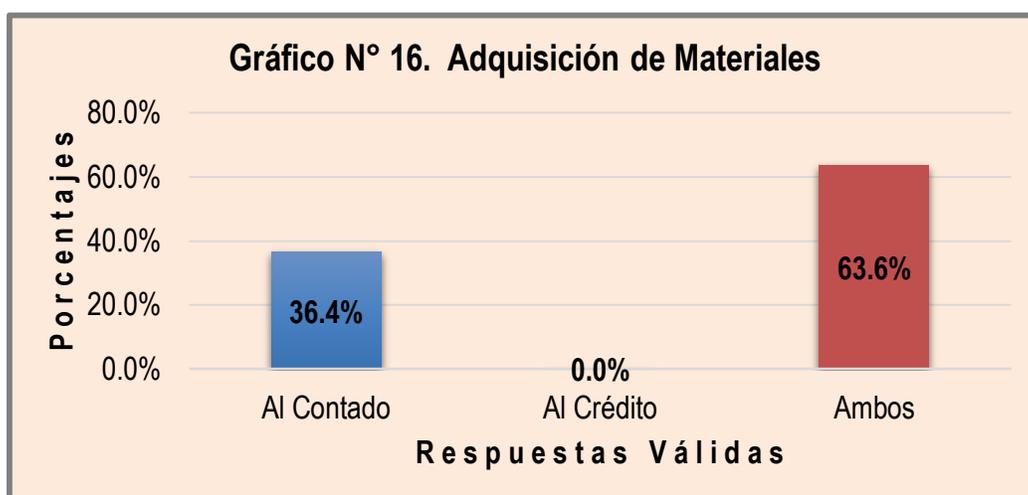
**Interpretación:**

Los meses donde se registran mayores ingresos son Enero, Febrero, Marzo y Diciembre debido a la fabricación de uniformes escolares, así como camisas y pantalones para la temporada navideña, por otra parte también se incrementan en Septiembre por la demanda de uniformes para las bandas de paz; sin embargo el resto de los meses las ventas disminuyen considerablemente a causa de no comercializar sus prendas para esas épocas del año.

16. ¿Bajo qué términos de pagos realiza la adquisición de materiales e insumos?

**Objetivo:** Verificar las condiciones de pago que tiene la empresa por conseguir los materiales para el proceso productivo.

| Tabla N° 16. Adquisición de Materiales |          |            |                   |       |
|--|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas                             | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                                | 11       | Al Contado | 4                 | 36.4% |
|  |          | Al Crédito | 0                 | 0.0%  |
|  |          | Ambos      | 7                 | 63.6% |



**Interpretación:**

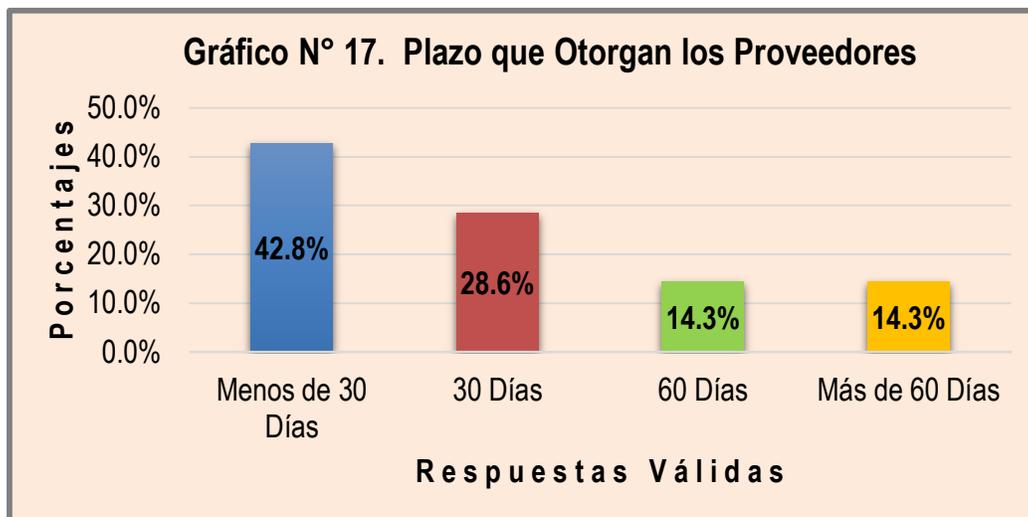
Para la compra de la materia prima, cerca de 2/3 lo cancela en ambas condiciones de pago, es decir cierto porcentaje lo adquiere al contado y el sobrante al crédito; sin embargo, el resto de las microempresas en estudio compran en efectivo aprovechando los descuentos y promociones que le proporcionan sus proveedores, esto implica que ninguno de los microempresarios afirmó obtener los insumos en su totalidad al crédito ya que no todos los proveedores ofrecen este beneficio por compras en pequeñas cantidades.

**(Respuesta “Al Contado” pasar a la pregunta # 18).**

17. ¿Cuál es el periodo que le otorgan los proveedores para cumplir con sus obligaciones?

**Objetivo:** Analizar el plazo que posee la empresa para cancelar sus deudas.

| Tabla N° 17. Plazo que Otorgan los Proveedores |   |                  |            |                   |
|--|---|------------------|------------|-------------------|
| Respuestas                                     |   | Opciones         | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas  | 7 | Menos de 30 Días | 3          | 42.8%             |
|  |   | 30 Días          | 2          | 28.6%             |
|  |   | 60 Días          | 1          | 14.3%             |
|  |   | Más de 60 Días   | 1          | 14.3%             |



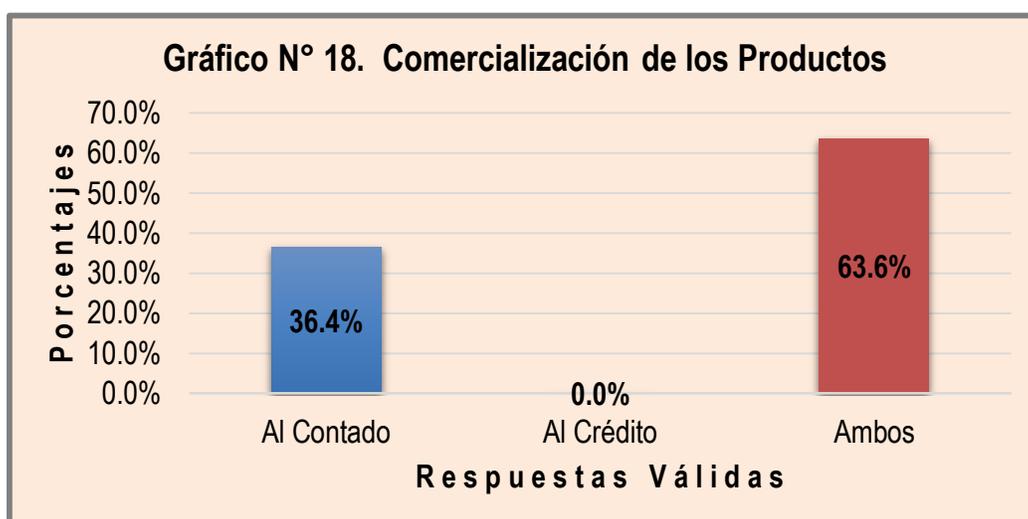
**Interpretación:**

Tomando en consideración las condiciones de pago que ofrecen los proveedores, estos le otorgan a 3/4 de las entidades en estudio un período menor o igual a 30 días para cancelar sus obligaciones, garantizando así la adquisición de insumos para desarrollar las actividades operativas; sin embargo el resto tienen plazos iguales o mayores a 60 días debido a los volúmenes de compra que realizan y por ser clientes confiables, esto implica que poseen el tiempo necesario para seguir invirtiendo en la producción.

18. ¿Cómo comercializa sus productos?

**Objetivo:** Verificar las condiciones de cobro que proporciona la entidad a sus clientes.

| Tabla N° 18. Comercialización de los Productos |          |            |                   |       |
|--|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas                                     | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas  | 11       | Al Contado | 4                 | 36.4% |
|  |          | Al Crédito | 0                 | 0.0%  |
|  |          | Ambos      | 7                 | 63.6% |



**Interpretación:**

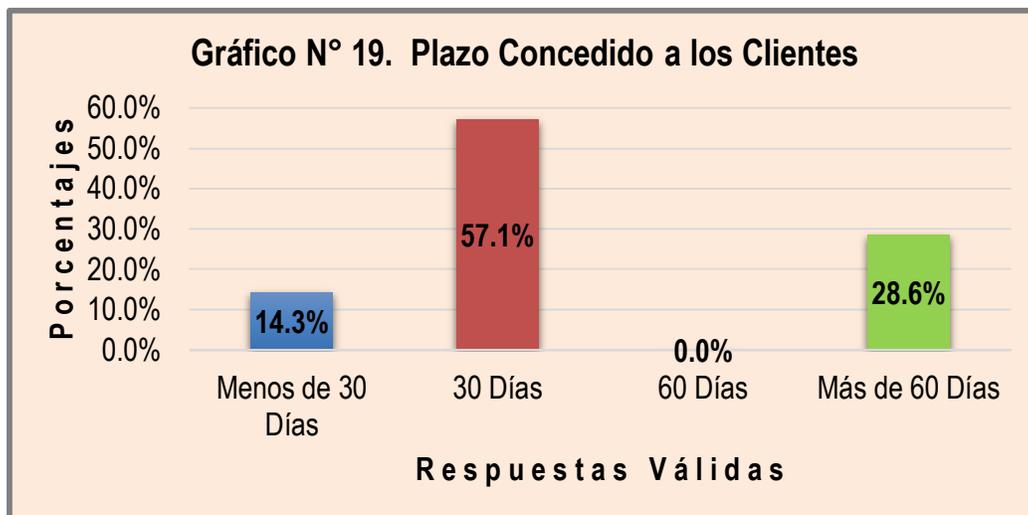
Cerca de 2/3 de las entidades lo efectúan tanto al contado como al crédito, porque utilizan políticas de cobros donde reciben un anticipo del 50% de efectivo al momento de que el cliente solicita el pedido y lo demás se obtiene al momento de la entrega del producto; el resto de las microempresas comercializan al contado ya que no consideran conveniente brindar créditos y así no hacer estimaciones de cuentas incobrables, evitando problemas de liquidez y solvencia.

**(Respuesta “Al Contado” pasar a la pregunta # 20).**

19. ¿Cuál es el plazo de cobro que concede la empresa a sus clientes?

**Objetivo:** Interpretar el plazo que tiene la entidad para recuperar sus cuentas por cobrar.

| Tabla N° 19. Plazo Concedido a los Clientes |          |                  |                   |       |
|---|----------|------------------|-------------------|-------|
| Respuestas                                  | Opciones | Frecuencia       | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                                     | 7        | Menos de 30 Días | 1                 | 14.3% |
|   |          | 30 Días          | 4                 | 57.1% |
|   |          | 60 Días          | 0                 | 0.0%  |
|   |          | Más de 60 Días   | 2                 | 28.6% |



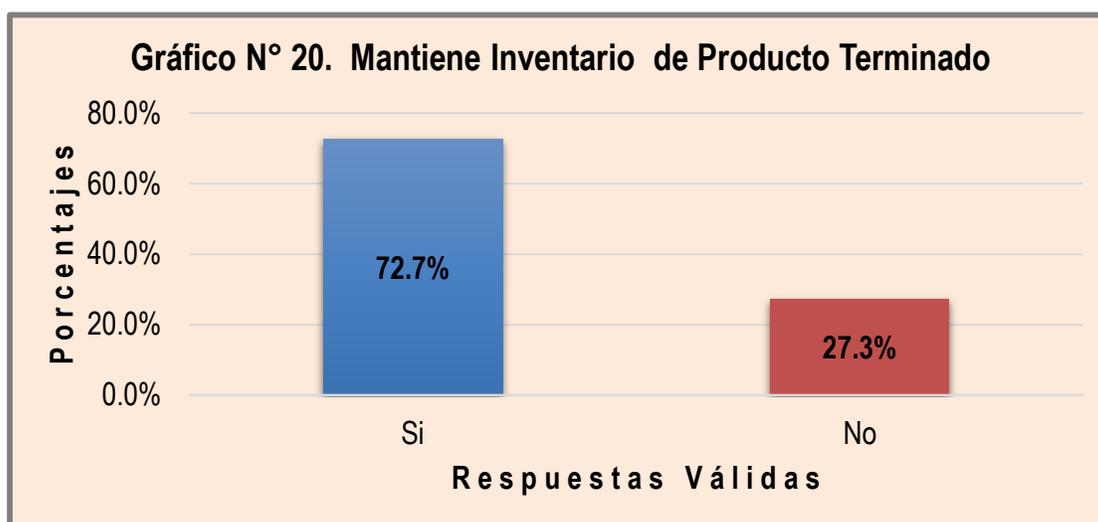
**Interpretación:**

Para recuperar sus cuentas por cobrar, cerca de  $\frac{3}{4}$  de las empresas conceden a sus clientes un plazo igual o menor de 30 días para recuperar el efectivo rápidamente y seguir invertir en las actividades operativas; además se denota que el resto brinda periodos mayores a 60 días, ocasionando cierto riesgo de que existan cuentas incobrables lo cual conlleva a que tengan dificultades en sus compromisos en el corto plazo.

20. ¿Mantienen inventario de producto terminado?

**Objetivo:** Verificar si se tiene inventario de seguridad por cualquier compromiso inesperado.

| Tabla N° 20. Mantiene Inventario de Producto Terminado |          |            |                   |       |
|--|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas   | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas  | 11       | Si         | 8                 | 72.7% |
|  |          | No         | 3                 | 27.3% |



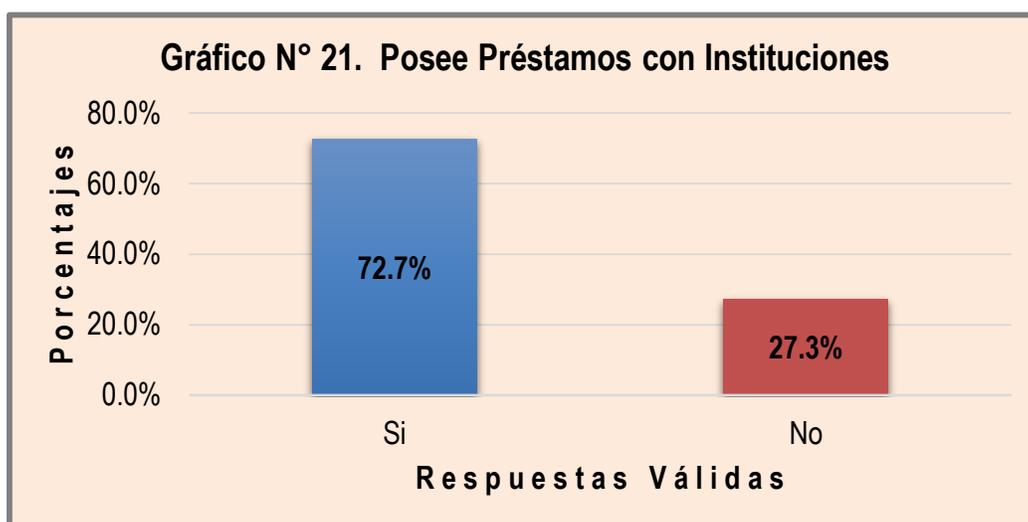
**Interpretación:**

Cerca de  $\frac{3}{4}$  de las microempresas en estudio mantienen inventario de producto terminado por diversas razones, ya sea para entrega rápida a los clientes o también porque algunas personas no llegan a reclamar los encargos, lo cual existe la probabilidad de que se desvalúen los productos; por otra parte, el resto trabaja con base a pedidos lo que implica que muchos de ellos pierdan clientes potenciales debido a que no les dan respuestas en el momento indicado.

21. En la actualidad, ¿Posee préstamos con instituciones financieras?

**Objetivo:** Identificar las empresas que trabajan con financiamiento bancario.

| Tabla N° 21. Posee Préstamos Instituciones |          |            |                   |       |
|--|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas                                 | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                                    | 11       | Si         | 8                 | 72.7% |
|  |          | No         | 3                 | 27.3% |



**Interpretación:**

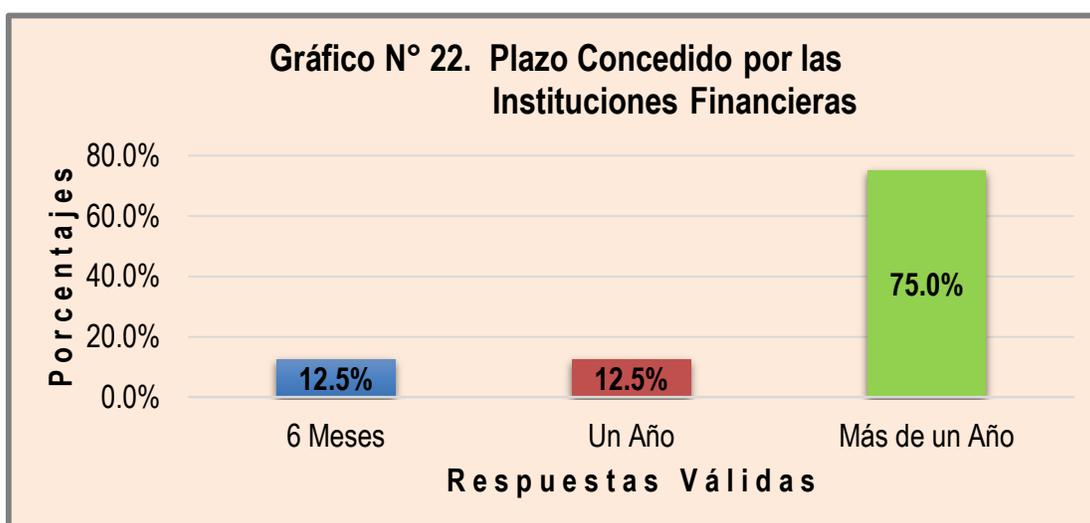
Cerca de  $\frac{3}{4}$  de las unidades de análisis poseen financiamiento de terceros para el desarrollo de las operaciones y así no arriesgar el efectivo del propietario; mientras que el resto de las organizaciones trabaja con fondos propios para invertir en las actividades operativas, ya que se dedican a la manufactura en cantidades pequeñas y no llevan su contabilidad de manera legal lo cual les impide obtener financiamiento.

**(Respuesta Negativa, pase pregunta # 23).**

22. ¿Cuál es el plazo concedido por las instituciones financieras?

**Objetivo:** Establecer el plazo que tiene la organización para cancelar las deudas adquiridas.

| Tabla N° 22. Plazo Concedido por las Instituciones Financieras |          |               |                   |       |
|--|----------|---------------|-------------------|-------|
| Respuestas   | Opciones | Frecuencia    | Porcentaje Válido |       |
| Válidas  | 8        | 6 Meses       | 1                 | 12.5% |
|  |          | Un Año        | 1                 | 12.5% |
|  |          | Más de un Año | 6                 | 75.0% |



**Interpretación:**

De las empresas que poseen préstamos con instituciones financieras,  $\frac{3}{4}$  de estas cuentan con un plazo extendido a más de un año para cancelar esas deudas adquiridas ya que para el caso de los que trabajan con los paquetes escolares estos amplían el periodo por la tardanza en sus pagos; mientras que el resto adquiere deudas igual y menores a un año por la capacidad de pago que estas poseen, esto implica que los montos otorgados son mínimos debido a la valorización de los activos que poseen las microempresas.

23. Seleccione los indicadores financieros que efectúa la empresa en relación a sus operaciones y financiamiento en periodos anteriores.

**Objetivo:** Verificar si las empresas realizan análisis financieros para tener una adecuada administración de los recursos.

| Tabla N° 23. Indicadores Financieros |    |                      |            |                   |
|--------------------------------------|----|----------------------|------------|-------------------|
| Respuestas                           |    | Opciones             | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas                              | 11 | Liquidez y Solvencia | 0          | 0.0%              |
|                                      |    | Endeudamiento        | 0          | 0.0%              |
|                                      |    | Rentabilidad         | 2          | 18.2%             |
|                                      |    | Otros                | 0          | 0.0%              |
|                                      |    | Ninguna              | 9          | 81.8%             |



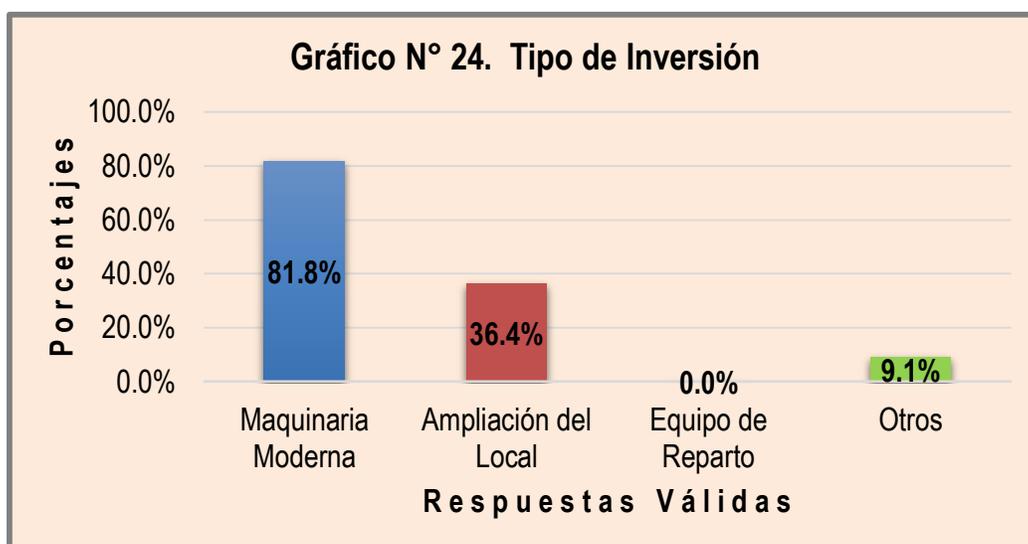
**Interpretación:**

Más de 4/5 de las microempresas manufactureras tienen poco conocimiento en cuanto a los indicadores financieros, lo cual es uno de los factores que exista una inadecuada administración de los recursos debido a que no llevan registradas sus operaciones; el resto solamente utiliza los ratios de rentabilidad para medir las utilidades que se obtuvieron mediante la inversión en sus activos.

24. En caso de adquirir un préstamo ¿Qué tipo de inversión realizaría?

**Objetivo:** Indagar la capacidad que tiene las unidades de análisis para endeudarse.

| Tabla N° 24. Tipo de Inversión |          |                      |                   |       |
|--------------------------------|----------|----------------------|-------------------|-------|
| Respuestas                     | Opciones | Frecuencia           | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                        | 11       | Maquinaria Moderna   | 9                 | 81.8% |
|                                |          | Ampliación del Local | 4                 | 36.4% |
|                                |          | Equipo de Reparto    | 0                 | 0.0%  |
|                                |          | Otros                | 1                 | 9.1%  |



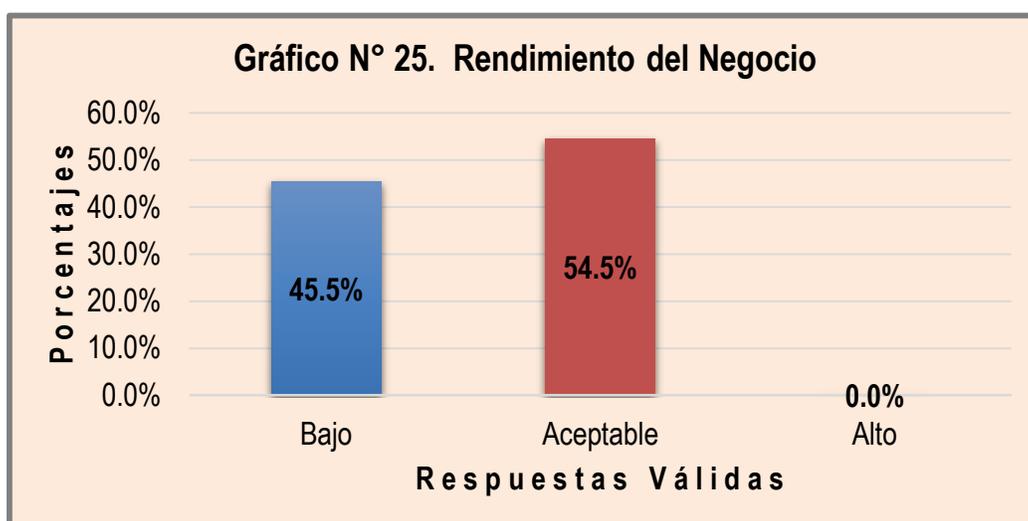
**Interpretación:**

Tomando en consideración sobre qué tipo de inversión les permitiría crecer en el mercado mediante el financiamiento con terceros, más de 4/5 de las microempresas consideran que adquiriendo maquinarias modernas se podrá aumentar la productividad, diversificar los productos y obtener mejor rentabilidad; por otra parte, debido al reducido espacio físico que posee, aproximadamente 1/3 de ellas considera ampliar el local para tener un mejor control y distribución de los recursos, el resto considera que con capacitar al personal o hacer nuevas contrataciones, se logrará ser eficientes en la producción.

25. ¿Cómo considera el rendimiento de su negocio con respecto a las ventas?

**Objetivo:** Determinar el rendimiento que obtienen las entidades por las ventas realizadas.

| Tabla N° 25. Rendimiento del Negocio |          |            |                   |       |
|--------------------------------------|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas                           | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas                              | 11       | Bajo       | 5                 | 45.5% |
|                                      |          | Aceptable  | 6                 | 54.5% |
|                                      |          | Alto       | 0                 | 0.0%  |



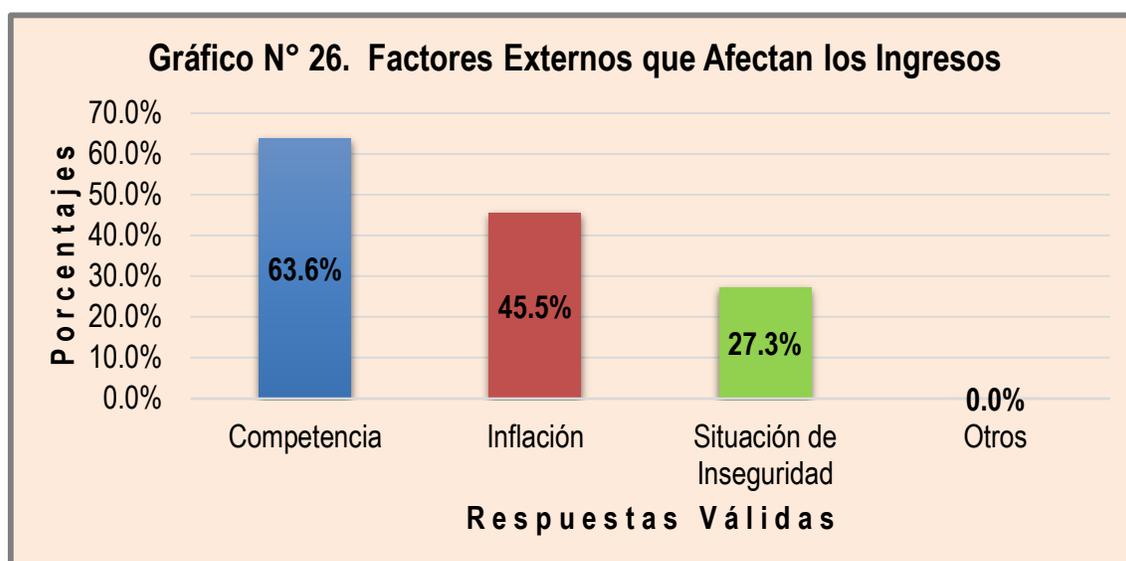
**Interpretación:**

De acuerdo a los ingresos que perciben las entidades en estudio, más de ½ lo considera aceptable porque cumple con sus obligaciones obteniendo así un margen de ganancias adecuado para el giro de negocio; sin embargo, las demás unidades de análisis poseen rendimiento bajo por diversas razones ya sea por la poca inversión en los activos o por procesos productivos complejos, esto implica que el porcentaje de utilidad sea mínima, lo cual es escasa para crecer en el mercado manufacturero.

26. Cuales componentes externos perjudican la obtención de ingresos. **(Seleccionar uno o más).**

**Objetivo:** Identificar las variables externas que afectan las utilidades esperadas.

| Tabla N° 26. Factores Externos que Afectan los Ingresos |    |                          |            |                   |
|---|----|--------------------------|------------|-------------------|
| Respuestas  |    | Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas   | 11 | Competencia              | 7          | 63.6%             |
|   |    | Inflación                | 5          | 45.5%             |
|   |    | Situación de Inseguridad | 3          | 27.3%             |
|   |    | Otros                    | 0          | 0.0%              |



**Interpretación:**

Entre los factores externos que afectan a los ingresos, cerca de 2/3 de las microempresas en estudio consideran que la competencia debido a la venta de ropa americana barata hacen que disminuyan las ventas; por otra parte una proporción menor a 2/4 determinó que la inflación de los precios incurre en mayores costos debido a que son factores incontrolables; mientras que el resto se ve afectada por la situación de inseguridad donde se ven obligados a cerrar temprano sus locales, lo cual les impide darle respuesta inmediata a mucho clientes, además agregando que varias tienen problemas con las extorsiones y por tal motivo no poseen rótulos que las identifiquen, lo cual perjudica en que no se den a conocer en el mercado.

27. Indique los factores internos que inciden negativamente en la obtención de los ingresos.  
(Seleccionar uno o más).

**Objetivo:** Determinar los elementos internos que provocan que los ingresos disminuyan.

| Tabla N° 27. Factores Internos que Inciden en los Ingresos |          |                                   |                   |       |
|--|----------|-----------------------------------|-------------------|-------|
| Respuestas   | Opciones | Frecuencia                        | Porcentaje Válido |       |
| Válidas  | 11       | Falta de Capacitación al Personal | 3                 | 27.3% |
|  |          | Proceso Productivo Complejo       | 2                 | 18.2% |
|  |          | Desperdicio de Material           | 3                 | 27.3% |
|  |          | Otros                             | 4                 | 36.4% |



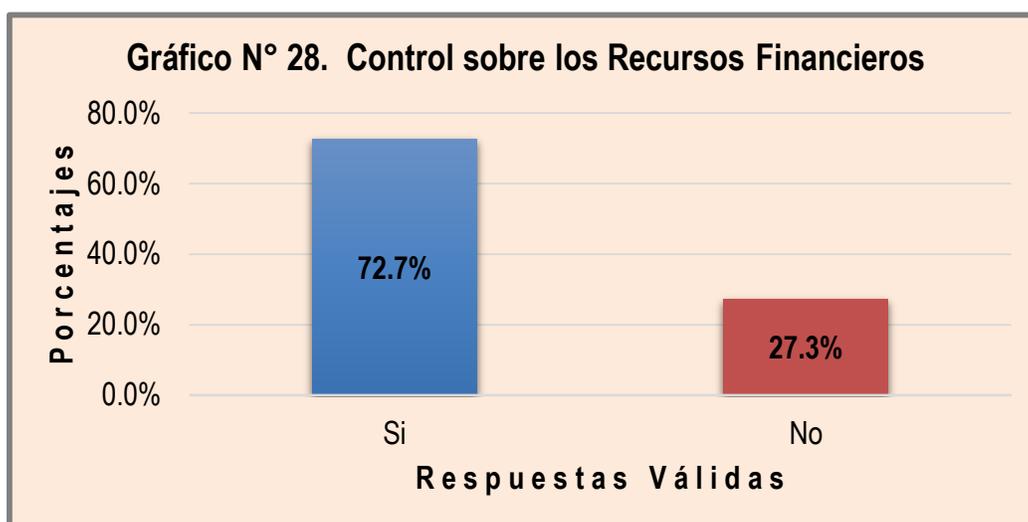
**Interpretación:**

Entre los factores internos que inciden en los ingresos, más de 1/3 de las microempresas en estudio respondieron a la opción otros debido a que la falta de personal ocasiona problemas al momento de cubrir grandes demandas, también mencionaron que la falta de financiamiento que ayuden a la producción debido a que no lleva su contabilidad formal; por otra parte menos de 1/3 considera que el desperdicio de materiales conlleva a incurrir gastos innecesarios; además 1/3 manifestó la falta de capacitación del personal, provoca poco interés por aprender lo cual no cumplen con las metas establecidas.

28. ¿Existe un control sobre los recursos financieros disponibles?

**Objetivo:** Indagar si las empresas efectúan un control sobre las entradas y salidas de efectivo.

| Tabla N° 28. Control sobre los Recursos Financieros |    |          |            |                   |
|---|----|----------|------------|-------------------|
| Respuestas  |    | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |
| Válidas   | 11 | Si       | 8          | 72.7%             |
|   |    | No       | 3          | 27.3%             |



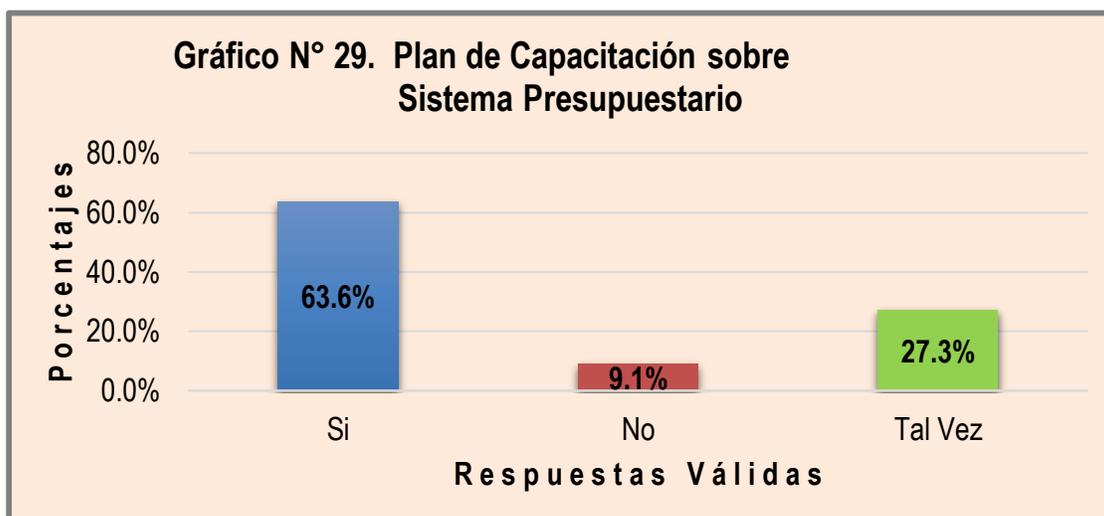
**Interpretación:**

Cerca de  $\frac{3}{4}$  consideran que llevan un control en cuanto a las entradas y salidas de dinero más sin embargo realizan revisiones de manera informales ya que no tienen establecidos formatos para hacer las respectivas comparaciones; el resto no los realiza debido a la falta de tiempo, esto implica que no tienen identificados aquellos factores internos o externos que tienen relevancia en la obtención de las utilidades.

29. ¿Cree que para la adecuada implementación de un sistema presupuestario es necesario un plan de capacitación para el propietario, gerente y/o contador de la empresa?

**Objetivo:** Identificar si existe la necesidad de capacitar a la gerencia de la microempresa para implementar el sistema presupuestario.

| Tabla N° 29. Plan de Capacitación sobre el Sistema Presupuestario |          |            |                   |       |
|---|----------|------------|-------------------|-------|
| Respuestas  | Opciones | Frecuencia | Porcentaje Válido |       |
| Válidas   | 11       | Si         | 7                 | 63.6% |
|   |          | No         | 1                 | 9.1%  |
|   |          | Tal Vez    | 3                 | 27.3% |



**Interpretación:**

Casi el total de los encuestados consideran que el conocimiento es básico, lo cual necesitan capacitar para diseñar e implementar herramientas financieras que permita administrar los recursos financieros para lograr mejores utilidades; por otra parte menos de 1/3 consideran que dependiendo de la situación debido a que incurrirán en gastos adicionales; y el resto manifestó en no prepararse para realizar las proyecciones ya que han adquirido estudios en el pasado.

## **ANEXO N° 4**

# **ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS - 2015**

**Luis Enrique Montano  
Negocios MV  
Balance General al 31 de Diciembre del 2015  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

**ACTIVO**

**CORRIENTE**

|                          |             |                     |                     |
|--------------------------|-------------|---------------------|---------------------|
| Efectivo y Equivalentes  |             | \$ 2,386.71         | <b>\$ 17,534.66</b> |
| Caja                     | \$ 1,455.71 |                     |                     |
| Bancos                   | \$ 931.00   |                     |                     |
| Davivienda               | \$ 331.00   |                     |                     |
| Banco Agrícola           | \$ 600.00   |                     |                     |
| Inventario de Materiales |             | <u>\$ 15,147.95</u> |                     |

**NO CORRIENTE**

|   |             |                     |                     |
|---|-------------|---------------------|---------------------|
| Propiedad, Planta y Equipo              |             | <u>\$ 13,056.95</u> | <b>\$ 10,526.60</b> |
| Maquinaria y Equipo Industrial          | \$ 9,850.00 |                     |                     |
| Vehículo                                | \$ 2,000.00 |                     |                     |
| Edificaciones                           | \$ 1,206.95 |                     |                     |
| Depreciación Acumulada                  |             | <u>\$ 2,530.35</u>  |                     |
| Depreciación de Maq y Equipo Industrial | \$ 1,970.00 |                     |                     |
| Depreciación de Vehículo                | \$ 500.00   |                     |                     |
| Depreciación de Edificaciones           | \$ 60.35    |                     |                     |

**TOTAL ACTIVO**

**\$ 28,061.26**

**PASIVO**

**CORRIENTE**

|                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| Proveedores        | \$ 1,847.93        | <b>\$ 4,765.89</b> |
| Impuesto por Pagar | <u>\$ 2,917.96</u> |                    |

**NO CORRIENTE**

**\$ -**

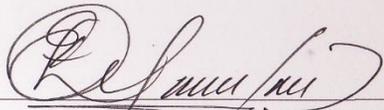
**PATRIMONIO NETO**

**\$ 23,295.37**

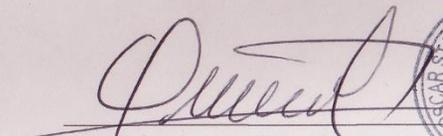
|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| Capital Social              | \$ 2,977.52      |
| Utilidades Retenidas        | \$ 10,685.44     |
| Utilidad del Ejercicio 2014 | \$ 8,753.88      |
| Reserva Legal 2014          | <u>\$ 878.53</u> |

**TOTAL PASIVO Y CAPITAL**

**\$ 28,061.26**

  
Luis Enrique Montano  
Propietario y Representante legal



  
Oscar Stanley Morejón Velásquez  
Auxiliar Contable

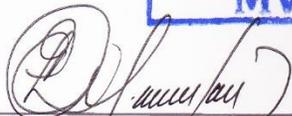


Luis Enrique Montano  
Negocios MV

Estado de Resultado del 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2015  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

|                               |        |                 |                        |
|-------------------------------|--------|-----------------|------------------------|
| Ventas                        |        | \$              | 103,429.96             |
| Costo de Producción           |        | \$              | <u>66,311.64</u>       |
| <b>Utilidad Bruta</b>         |        | <b>\$</b>       | <b>37,118.32</b>       |
| Gastos de Operación           |        | \$              | <u>24,567.95</u>       |
| Gastos de Administración      | \$     | 17,783.65       |                        |
| Gastos de Venta               | \$     | <u>6,784.30</u> |                        |
| <b>Utilidad de Operación</b>  |        | <b>\$</b>       | <b>12,550.37</b>       |
| Reserva Legal                 | 7.00%  | \$              | <u>878.53</u>          |
| <b>Utilidad antes de ISR</b>  |        | <b>\$</b>       | <b>11,671.84</b>       |
| Impuesto sobre la Renta       | 25.00% | \$              | <u>2,917.96</u>        |
| <b>Utilidad del Ejercicio</b> |        | <b>\$</b>       | <b><u>8,753.88</u></b> |

**NEGOCIOS  
MV**

  
Luis Enrique Montano  
Propietario y Representante legal

  
Oscar Stanley Morejón Velásquez  
Auxiliar contable

**Luis Enrique Montano**  
**Negocios MV**  
**Costo de Producción al 31 de Diciembre del 2015**  
**Anexo 1. Materiales Directos**  
**(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

|   |    |           |                   |
|---|----|-----------|-------------------|
| Inventario Inicial de Materiales            |    | \$        | 181,775.40        |
| Compras de Materia Prima                    |    | \$        | 32,139.12         |
| Telas                                       | \$ |           | 26,104.72         |
| Hilos                                       | \$ |           | 876.28            |
| Botones                                     | \$ |           | 1,575.68          |
| Marcas                                      | \$ |           | 1,222.00          |
| Cuellos                                     | \$ |           | 1,350.32          |
| Cintas                                      | \$ |           | 1,010.12          |
| <b>Materiales Disponibles</b>               |    | <b>\$</b> | <b>213,914.52</b> |
| Inventario Final de Materiales              |    | \$        | 181,775.40        |
| <b>Total Materiales Directos Utilizados</b> |    | <b>\$</b> | <b>32,139.12</b>  |

**Luis Enrique Montano**  
**Negocios MV**  
**Costo de Producción al 31 de Diciembre del 2015**  
**Anexo 2. Mano de Obra Directa**  
**(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

|   |  |           |                  |
|---|--|-----------|------------------|
| Planilla de Sueldos y Salarios              |  | \$        | 29,234.32        |
| <b>Total Mano de Obra Directa Utilizada</b> |  | <b>\$</b> | <b>29,234.32</b> |

**Luis Enrique Montano**  
**Negocios MV**  
**Costo de Producción al 31 de Diciembre del 2015**  
**Anexo 3. Costos Indirectos de Fabricación**  
**(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

|   |  |           |                 |
|---|--|-----------|-----------------|
| Mantenimiento de Maquinaria                   |  | \$        | 903.80          |
| Energía Eléctrica                             |  | \$        | 2,064.40        |
| Depreciación de Maq y Equipo Industrial       |  | \$        | 1,970.00        |
| <b>Total Costos Indirectos de Fabricación</b> |  | <b>\$</b> | <b>4,938.20</b> |

**Luis Enrique Montano  
Negocios MV**

**Gastos de Administración al 31 de Diciembre del 2015  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

|                                       |           |                         |
|---------------------------------------|-----------|-------------------------|
| Sueldo Gerencial                      | \$        | 9,000.00                |
| Viáticos                              | \$        | 113.04                  |
| Cuota Patronal ISSS                   | \$        | 2,438.16                |
| Cuota Patronal AFP                    | \$        | 1,975.80                |
| Comunicaciones                        | \$        | 1,611.32                |
| Papelería y Útiles                    | \$        | 107.26                  |
| Agua Potable                          | \$        | 77.72                   |
| Alquileres                            | \$        | 2,400.00                |
| Depreciación de Edificaciones         | \$        | 60.35                   |
| <b>Total Gastos de Administración</b> | <b>\$</b> | <b><u>17,783.65</u></b> |

**Luis Enrique Montano  
Negocios MV**

**Gastos de Venta al 31 de Diciembre del 2015  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)**

|                              |           |                        |
|------------------------------|-----------|------------------------|
| Comisiones                   | \$        | 1,969.72               |
| Material de Empaque          | \$        | 289.64                 |
| Combustible                  | \$        | 2,925.12               |
| Mantenimiento de Vehículos   | \$        | 1,099.82               |
| Depreciación de Vehículo     | \$        | 500.00                 |
| <b>Total Gastos de Venta</b> | <b>\$</b> | <b><u>6,784.30</u></b> |

## **ANEXO N° 5**

# **PRODUCTOS FABRICADOS POR NEGOCIOS MV**

## LINEAS DE PRODUCTOS

Página web : <http://fichas.findthecompany.com.mx//133289594/Luis-Enrique-Montano-en-San-Salvador>

| Líneas de Productos   | Precios de venta   |   |  |  |   |
|---|--|---|--|--|---|
| Uniformes escolares   | <p data-bbox="630 394 1105 432"><b>En conjunto para niños / niñas \$ 15.00</b></p>   |   |  |  |   |
| Uniformes empresariales   | <table border="0"><tr><td data-bbox="630 842 976 1251"><p data-bbox="630 842 976 879"><b>Pantalones de vestir \$ 15.00</b></p><p data-bbox="630 884 716 921">Damas</p></td><td data-bbox="1008 884 1377 1251"><p data-bbox="1052 884 1182 921">Caballeros</p></td></tr><tr><td data-bbox="630 1293 976 1818"><p data-bbox="630 1293 976 1331"><b>Traje Formal \$ 35.00</b></p><p data-bbox="630 1335 716 1373">Damas</p></td><td data-bbox="1008 1335 1377 1818"><p data-bbox="1029 1335 1159 1373">Caballeros</p></td></tr></table> | <p data-bbox="630 842 976 879"><b>Pantalones de vestir \$ 15.00</b></p> <p data-bbox="630 884 716 921">Damas</p>  | <p data-bbox="1052 884 1182 921">Caballeros</p>  | <p data-bbox="630 1293 976 1331"><b>Traje Formal \$ 35.00</b></p> <p data-bbox="630 1335 716 1373">Damas</p>  | <p data-bbox="1029 1335 1159 1373">Caballeros</p>  |
| <p data-bbox="630 842 976 879"><b>Pantalones de vestir \$ 15.00</b></p> <p data-bbox="630 884 716 921">Damas</p>  | <p data-bbox="1052 884 1182 921">Caballeros</p>    |   |  |  |   |
| <p data-bbox="630 1293 976 1331"><b>Traje Formal \$ 35.00</b></p> <p data-bbox="630 1335 716 1373">Damas</p>     | <p data-bbox="1029 1335 1159 1373">Caballeros</p>   |   |  |  |   |

Camisas manga larga y otros

Camisas manga larga \$ 22.00



Camisas tipo polo \$ 18.00



**MINED visita a la microempresa Negocios MV**

<http://www.mined.gob.sv/index.php/noticias/historial-de-noticias/item/6735-verifican-confecci%C3%B3n-de-primer-uniforme>.

<http://www.laprensagrafica.com/2014/01/11/gobierno-espera-entregar-paquete-escolar-a-tiempo>

