

**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UNA GUIA DE PRESUPUESTOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. “**

**PRESENTADO POR:  
VICTOR GUILLERMO MONGE CUBAS.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**ASESOR:  
SIGFRIDO SERPAS AREVALO.**

**SEPTIEMBRE 2011**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**RECTOR  
ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA**

**VICERECTOR  
PRESBITERO VICTOR BERMUDEZ YANEZ**

**SECRETARIO GENERAL  
ING. YESENIA XIOMARA MARTINEZ**

**DECANO DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
LIC. HERBERT HUMBERTO BELLOSO FUNES**

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
LIC. FIDIAS EDGARDO ALFARO AREVALO**

**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACION**

**“DISEÑO DE UNA GUIA DE PRESUPUESTOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. “**

---

**LIC. SIGFRIDO SERPAS AREVALO  
ASESOR**

---

**LIC. EMILIO RECINOS  
LECTOR**

## INTRODUCCION

El presente documento propone el diseño de una guía de presupuestos para la pequeña empresa industrial del área metropolitana de San Salvador, ante la necesidad de estas de contar con mejores herramientas de planificación.

Se tiene como propósito principal que este documento sea utilizado por el pequeño empresario para que desarrolle un sistema de presupuestos que le ayude a planificar de mejor forma sus costos y gastos.

Este documento ha sido elaborado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Primer Capítulo se describe la situación problemática de la pequeña empresa industrial del sector vestuario así como los desafíos que esta tiene con los tratados de libre comercio entre otros.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco histórico y conceptual del presupuesto lo que ayudara a fundamentar la investigación de campo.

En el Capítulo III, se desarrolla la investigación de campo, se plantean los criterios para determinar el universo y la muestra, metodología de la investigación, tabulación de datos, interpretación de resultados y resumen de criterios identificados.

El ultimo Capitulo contiene la propuesta de la guía de presupuestos para la pequeña empresa del sector industrial desde las proyecciones de ventas hasta el estado de resultados proforma, se espera que el pequeño empresario adopte dicho instrumento para una mejor efectividad en sus operaciones.

## INDICE

### CAPITULO I

#### SITUACION PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA EMPRESAS DEL SECTOR VESTUARIO

1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	8
1.2 DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL.....	9
1.3 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL.....	10
1.4 GENERALIDADES DEL SECTOR VESTUARIO.....	12
1.4.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	12
1.4.2 DIFERENTES CATEGORIAS DEL SECTOR VESTUARIO.....	12
1.4.3 CLASIFICACION SEGÚN INSTITUCIONES PRIVADAS Y PUBLICAS.....	14
1.4.4 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA RAMA VESTUARIO.....	16
1.4.5 ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	20
1.4.6 SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	22
1.4.7 DEBILIDADES DEL SECTOR.....	21
1.4.8 FORTALEZAS DEL SECTOR.....	24

### CAPITULO II

#### MARCO HISTORICO Y CONCEPTUAL DE PRESUPUESTO

2.0 PLANEACION FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES.....	26
2.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACION.....	27
2.2 EL PROCESO DE LA PLANEACION.....	28
2.3 PLANES FINANCIEROS A LARGO PLAZO.....	29
2.4 PLANES FINANCIEROS A CORTO PLAZO.....	30
2.5 GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO.....	31
2.5.1 RESEÑA HISTORICA.....	31
2.6 DEFINICION.....	32
2.7 CARACTERISTICAS.....	33
2.8 IMPORTANCIA.....	33
2.9 PRINCIPIOS.....	34
2.10 CLASIFICACION.....	36
2.11 VENTAJAS Y LIMITACIONES.....	38
2.11.1 VENTAJAS.....	38
2.11.2 LIMITACIONES.....	38
2.12 CONTENIDO DEL MANUAL DEL PRESUPUESTO.....	39
2.13 PROPOSITOS DEL PRESUPUESTO.....	40
2.14 FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS DE UNA EMPRESA.....	41
2.14.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	41
2.14.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCION.....	48
2.14.3 PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS.....	53
2.14.4 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES.....	55
2.14.5 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.....	57
2.14.6 PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.....	58
2.14.7 PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO.....	60
2.14.8 PRESUPUESTO DEL COSTO DE LO VENDIDO.....	63
2.14.9 PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA.....	64
2.14.10 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.....	65
2.14.11 PRESUPUESTO FINANCIERO.....	66
2.14.12 PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	67
2.14.13 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	70
2.14.14 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	70

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

3.0 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	71
3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	71
3.1.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	72
3.1.2 SUJETO DE ESTUDIO.....	72
3.1.3 UNIDADES DE OBSERVACION.....	72
3.2 TIPO DE INVESTIGACION.....	72
3.3 FUENTES DE INFORMACION.....	73
3.3.1 FUENTES SECUNDARIAS.....	73
3.3.2 FUENTES PRIMARIAS.....	73
3.4 DESCRIPCION DE LA APLICACIÓN DEL MODELO.....	74
3.4.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO.....	74
3.4.2 TAMAÑO O SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	74
3.4.3 RECOLECCION DE DATOS.....	74
3.4.4 INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	76
3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
3.5.1 CONCLUSIONES.....	87
3.5.2 RECOMENDACIONES.....	88

### **CAPITULO IV**

#### **DISEÑO DE UNA GUIA DE PRESUPUESTOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR VESTUARIO**

4.1 INTRODUCCION.....	89
4.2 PASOS BASICOS PARA PREPARAR EL PRESUPUESTO MAESTRO.....	90
FUENTES DE INFORMACION.....	114

## AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por haber estado conmigo en todo este proceso del desarrollo de mi carrera universitaria, por haberme dado la paciencia y razón para continuar ante todos los obstáculos de la vida en la lucha por lograr la culminación de este proyecto.

A mi madre: Ana Esperanza Cubas

Por estar siempre apoyándome en todo lo que fue necesario tanto económicamente como psicológicamente, por todos los consejos orientados hacia la conducción de la vida estudiantil.

A mi padre: Guillermo Monge Marroquín

Por haberme apoyado y darme palabras de aliento además de haberme ayudado a través de la carrera y el desarrollo del trabajo de graduación, brindándome sus conocimientos y experiencias en el campo de la administración de empresas.

A mis hermanos

Por haberme apoyado en ocasiones prestándome equipos como computadoras y otras herramientas que me fueron de mucha utilidad en el desarrollo de este trabajo

A mi tutor Licenciado Sigfrido Serpas

Por haber tenido paciencia en el largo camino para presentar este trabajo, además de toda el conocimiento, modificaciones y verificaciones que me brindó durante este periodo.

Al Licenciado Fidas Alfaro

Por estar siempre pendiente de mi proceso de graduación, además por todo el tiempo que se tomó para brindarme todas las indicaciones e investigaciones de los procesos que debía seguir.

A mis amigos

Porque siempre estuvieron pendientes de mi proceso de graduación; y en especial agradecimientos a Enrique Andreu Chavarría por toda la ayuda en el proceso de investigación realizando encuestas, y también su apoyo en la digitación del trabajo de graduación.

# **CAPITULO I**

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR VESTUARIO**

### **1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Para una mejor visualización del desarrollo de la pequeña empresa se tomará como punto de origen, la forma artesanal, en donde el elemento predominante es la aplicación de la mano de obra. Posteriormente, en una evolución de esa forma de producción, se da el uso de ciertos implementos o equipo que combinados a la actividad manual tipifican la manufactura, la que a su vez da paso a la producción mecanizada y con ello a la industria.

El desarrollo manufacturero comienza a manifestarse a mediados del siglo XVI, el cual estuvo directamente vinculado al crecimiento de la actividad textil, modificando la estructura de índole artesanal y doméstica que prevalecía hasta esa fecha.

En una primera fase el desarrollo manufacturero estuvo ligado a fuentes de energía y transporte naturales como lo constituían los ríos y canales; el suministro de materia prima y mano de obra provenían de zonas rurales cercanas. La manufactura sufre variaciones significativas en la segunda fase (Siglo XVIII), debido a notables innovaciones técnicas de maquinarias que dan uniformidad e inclusive desplazan la actividad humana.

De esta manera se puede señalar el concepto de manufactura como: La segunda fase del capitalismo en las industrias, precede a la producción mecanizada, es la empresa capitalista basada en la división del trabajo y en la técnica manual artesanal.

Como forma de producción capitalista, la manufactura surgió a mediados del siglo XVI y predominó hasta último tercio del siglo XVIII. La primera forma de

manufactura se caracterizó porque los trabajadores que laboraban en su casa eran explotados por el capital comercial. La fase siguiente de la manufactura es la centralizada; en este tipo los obreros asalariados explotados por el capitalismo.

La confección de ropa es la industria, en la cual entra en su etapa final la industrialización del algodón, el que es utilizado como producto, tanto en hilos como en telas y tejidos, siendo éstos la materia prima principal, la cual al ser procesada mediante máquinas, equipos y herramientas combinados convenientemente producen diversos tipos de productos como dependiendo del producto que se elabora se puede dividir la rama de confección de ropa (vestuario).

## **1.2 DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL**

En la Sociedad Salvadoreña se reconoce la existencia de dos sectores poblacionales que económica, financiera y productivamente se han dado en llamar Formal e Informal.

El Sector Formal, es el que está compuesto por aquellas empresas que están legalmente constituidas, que declaran sus impuestos, llevan contabilidad formal y tienen una estructura formal definida; razón por la cual, acumulan capital y tiene el respaldo legal del sistema económico.

En cambio, el Sector Informal se caracteriza porque su actividad productiva se desenvuelve en un ambiente extralegal, sin autorización, sin supervisión, libre de impuestos y por lo general, inadvertida de los registros oficiales. Por consiguiente, se considera que el sector informal está compuesto por la mayoría de unidades productiva, entre ellas tenemos: las microempresas, la pequeña empresa y el trabajador por cuenta propia.

Por lo tanto, dentro del Sector Formal se encuentra la Pequeña Empresa. No existe un concepto único para definirla y limitarla, ya que los distintos organismos

dedicados al que hacer económico tienen diferentes conceptos y parámetros tanto cualitativos como cuantitativos; sin embargo, se puede decir que pertenece a esta categoría:

- ◆ Una empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar artesanal.
- ◆ Las empresas privadas del sector vestuario, son aquellas que obtienen materias primas e insumos y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo.
- ◆ La pequeña empresa industrial se compone de todos los individuos y organizaciones que compran bienes y servicios que se utilizan en la elaboración de los productos o servicios destinados a la venta, al arrendamiento o al suministro de terceros.

Los tipos principales de industrias que forman el mercado industrial son: agricultura, minería, manufactura, construcción.

### **1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL**

Las características sobresalientes de la pequeña empresa del sector vestuario son:

- Ser una empresa en ritmo de crecimiento con ampliación de mercados y crecimiento de la población, si está bien administrada suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de una gran empresa.
- Como consecuencia de ese crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente, de delegar y dividir las funciones.

- Tiene la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos; personas y funciones.
- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos que anteriormente no habían requerido.
- En la gerencia comienza a presentarse hechos indiscutibles, situaciones en las que se va dando cuenta, que todavía no conoce todo lo que pasa en la empresa, puede creer que son capaces de seguir resolviéndolo todo eficazmente, originándose vacíos en lo referente a la autoridad, decisión y control.
- Se comienza a sentir la necesidad de hacer planes más amplios y detallados, requiriendo por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
- La gerencia de este tipo de empresa va experimentando gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a los problemas de planeación y control, y con cuestiones de realización inmediata.
- Las nuevas actividades y operaciones que vienen a sumarse, representan un incremento en los gastos y costos de operación que requieren nuevas decisiones financieras.
- A medida que las actividades y operaciones se tornan más complejas, es indispensable la especialización en la empresa y la forma tradicional de realizar dichas actividades, ya no responden a las nuevas exigencias.

## **1.4 GENERALIDADES DEL SECTOR VESTUARIO**

### **1.4.1 ANTECEDENTES GENERALES**

La industria de la confección ha tenido muchos cambios en El Salvador. Comenzó con pequeños talleres y tiendas de confección de vestidos para mujer, los cuales crecieron y dejaron de ser micro-empresas que satisfacían los gustos del ama de casa. La máquina de pedal se convirtió en una necesidad en los hogares salvadoreños.

Los primeros pasos hacia la industrialización del sector se dieron aproximadamente hace cuarenta años cuando pequeñas fábricas empezaron a producir camisas sport de hombre en cantidades mayores para ser comercializadas.

La fuerza laboral salvadoreña se ha caracterizado por tener una reputación de rápido aprendizaje y adaptación a nuevas tecnologías.

### **1.4.2 DIFERENTES CATEGORÍAS DEL SECTOR VESTUARIO.**

El sector de la industria de la confección ha sido agrupado en sub-sectores que permiten un manejo más organizado de los mismos. Entre los principales se pueden mencionar los siguientes:

- a) **Artesanía Textil:** Comprende todas aquellas plantas que confeccionan artículos decorativos basándose en tela. Este emplea bastante mano de obra y requiere de habilidades manuales bastante exigentes. Su promoción se realiza en ferias de artículos de regalo pero su desarrollo técnico se realiza en el sector de confección.

- b) **Ropa de Niños:** Es relativamente nuevo, se ha desarrollado con la intención de promover las exportaciones de la alta calidad de bordado que se produce en El Salvador. Este sub-sector hace sus ventas directamente a los almacenes a través de ferias y representantes en Los Estados Unidos y mercado Europeo.
- c) **Exportación Neta:** Este sub-sector se ha podido desarrollar exitosamente en maquila, continúa su desarrollo hacia la exportación neta. Esto permite a la empresa aumentar el valor agregado de sus exportaciones y profesionalizarse más en la industria.
- d) **La Maquila de Ropa:** Este tiene diversas categorías y es el sector más grande. Este ha sido muy exitoso en su desarrollo y los resultados en términos de divisas, empleos y han sido importantes, las cuales son:
- ✓ **Cut, Make and Trim (CMT).** Esta modalidad de exportación, permite que la tela sea cortada y ensamblada en El Salvador. Además algunos avíos también pueden ser originarios de El Salvador. La tela debe ser manufacturada en Los Estados Unidos o fuera de este. El cliente, por lo general, proporciona especificaciones y trazos para el corte.
  - ✓ **Paquete Completo (PrivateLabel).** Esta modalidad de exportación de prendas de vestir, permite utilizar tela nacional, cortada y ensamblada en El Salvador. El cliente proporciona el estilo, especificaciones y trazos de la prenda a producirse.
  - ✓ **Exportación Neta.** Esta modalidad de exportación permite que la prenda sea diseñada y ensamblada en El Salvador. Todos los componentes de la prenda pueden ser salvadoreños y representa el mayor valor agregado posible.

### 1.4.3 CLASIFICACIÓN SEGÚN INSTITUCIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS

Generalmente las empresas se clasifican, por el tipo de actividad económica y en razón de su tamaño, con la finalidad de precisar sus semejanzas y cuales son sus diferencias, por lo que tradicionalmente se asocian en cuatro grandes ramas:

- Clasificación por la Actividad Económica:

- a) Empresa Comercial: En este tipo de empresa se encuentran aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen a manos del transformador o consumidor.
- b) Empresa Agropecuaria: En este tipo de empresa se encuentran las que se dedican a actividades agrícolas como cultivo de diferentes productos y actividades pecuarias.
- c) Empresa Industrial: En este tipo de empresa se encuentran aquellas que obtienen materia primas e insumos y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo.
- d) Empresa de Servicios: En este grupo se encuentran las que tratan con productos intangibles, satisfaciendo una necesidad personal o bienes de las empresas.

- Clasificación por su Tamaño:

- Micro Empresa
- Pequeña Empresa
- Mediana Empresa
- Gran Empresa

Dentro de los parámetros que más prevalecen en El Salvador para clasificar a la pequeña empresa, están los adoptados por las diversas instituciones gubernamentales y privadas, entre los parámetros cuantitativos se encuentran:

- ◆ Número de personas ocupadas

- ◆ Monto del capital de trabajo
- ◆ Monto de capital propio
- ◆ Monto de los activos
- ◆ Volumen de ventas

**CUADRO No. 1**  
**ESQUEMA DE CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA,**  
**SEGUN CRITERIOS DE VARIAS INSTITUCIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCION</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS</b>	<b>MONTO DE ACTIVO TOTAL</b>	<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>
<b>Cámara de Comercio e Industria de El Salvador</b>	De 5 a 49 empleados		
<b>FUNDES Entorno Empresarial</b>	De 5 a 49 empleados		
<b>Federación de Cajas de Crédito</b>		De \$ 11,428.57 Hasta \$ 85,714.29	
<b>PROGRAMA FOMMI</b>	Hasta 19 empleados	De \$ 68,571.43 Hasta \$ 685,714.29	
<b>Banco Multisectorial de Inversiones</b>	11 a 49 empleados		

Es importante también presentar la clasificación del tamaño de las empresas según la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC), la cual toma en cuenta el número de máquinas activas para su verificación dentro de la confección nacional, haciéndolo de la siguiente manera:

- ◆ Pequeña empresa de 1 a 30 máquinas
- ◆ Mediana empresa de 30 a 100 máquinas
- ◆ Gran empresa de 100 a más máquinas

**CUADRO No. 2**  
**CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

<b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>TOTAL VENTAS ANUALES (DOLLARES)</b>	<b>RANGO DE EMPLEADOS</b>	<b>NUMERO DE MAQUINAS</b>
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	De \$ 68,571.43 Hasta \$ 685,714.29	Hasta 19	De 1 a 30 máquinas

**1.4.4 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA RAMA DEL VESTUARIO**

**Clasificación según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)**

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (C.I.I.U) tuvo origen en el reconocimiento, por parte de la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas, en su primera sesión, de “la necesidad de que las estadísticas económicas sean internacionalmente comparables”. En dicha sesión, la comisión constituyó un comité para que preparara un proyecto de clasificación industrial con base en los trabajos realizados en este campo por la Sociedad de las Naciones. El resultado de la labor del Comité fue considerado por la Comisión de Estadística que, en su tercera sesión, acordó trasmitirlo, con su respaldo, al Consejo Económico y Social; éste, en 1948, recomendó los Gobiernos de los Estados Miembros que adoptasen. Bien, adoptando este sistema de clasificación como norma nacional, o bien ajustando sus datos estadísticos a este sistema, a fin de realizar su comparabilidad internacional.

La versión original de la clasificación fue ampliamente usada por los países y a nivel internacional, en el período siguiente y las observaciones resultantes de su utilización determinaron su primera revisión, efectuada por la Comisión de

Estadística de las Naciones Unidas durante el período de 1956 a 1958. En 1958, fue publicado el resultado de esta revisión y, como complemento, el volumen indexes.

Es de saber, que el código CIU se compone de 9 divisiones, de éstas se atienden especialmente a la 5 detalladas en página siguiente, de la cual se utilizará la clasificación a nivel de sub-grupo, usando 6 dígitos. La codificación, por dígitos usada en el CIU es como sigue:

- 1            dígito    Gran división
- 2            dígitos   División
- 3            dígitos   Agrupación
- 4            dígitos   Grupo
- 5            dígitos   Sub-grupo

**CUADRO No. 4**  
**CODIFICACION DEL CIU**

DIVISIÓN	AGRUPACION	GRUPO DE INDUSTRIA
32 Textiles, prendas de vestir a industria del cuero.	<b>321: Fabricación de textiles.</b>	<b>3211:</b> Hilado, tejido y acabados de textiles.
	<b>322: Fabricación de prendas de vestir, excepto calzado.</b>	<b>3212:</b> Artículos confeccionados de materiales textiles, excepto vestidos.
	<b>323: Industria de cuero.</b>	<b>3213: Fabricación de tejidos, de punto.</b>
	<b>324: Fabricación de calzado.</b>	<b>3214: Fabricación de tapices y alfombras.</b>
		<b>3219:</b> Fabricación de textiles, n.e.p.
		<b>3220: Fabricación de prendas de vestir, excepto calzado.</b>

**GRUPO 3220: Fabricación de prendas de vestir, excepto calzado.**

Comprende la manufactura de prendas de vestir mediante el corte y costura de telas, cuero pieles y otros materiales; la confección de formas para sombreros y de adornos y accesorios. Los productos principales de este grupo son trajes y ropa interior y de vestir; sombreros de señoras, sombreros en general, prendas y accesorios de piel, guantes y mitones; tirantes, ligas y productos conexos; “robes de chambre” y batas, impermeables y otras prendas de vestir impermeabilizadas; ropa de cuero; ropa forrada de piel de oveja; cinturones de fantasía de cualquier material de pañuelos, birretes y togas académicas, hábitos sacerdotales y trajes para representaciones teatrales.

### CUADRO No. 5

#### Empresas dedicadas parcialmente a la confección: Producto de calcetería, tejidos de punto

FABRICACION DE TEJIDO DE PUNTO		
<b>3213</b>	3213000-6	PRODUCTOS DE CALCETERIA
	321301-4	Fabricación de ropa interior masculina
	321302-2	Fabricación de ropa interior infantil
	321303-0	Fabricación de ropa interior femenina
	321305-8	Fabricación de ropa de tejido de punto
	321305-5	Fabricación de prendas de vestir de tejido de punto para deportes
	321306-3	Fabricación de artículos de tejido para la cabeza
	321307-1	Fabricación de guantes y mitones de tejido de punto
	321308-9	Fabricación de corbata de tejido de punto
	321309-7	Blanqueo, teñido y acabado de productos de tejido de punto
	3211310-5	Fabricación de blusas de tejido de punto
	3211311-3	Fabricación de falda de tejido de punto
	3211312-1	Fabricación de gorras de tejido de punto
	3211313-9	Fabricación de gorras de tejido de punto para niños
	3211314-7	Fabricación de medias panty house
	3211315-4	Fabricación de paños de tejido de punto para secar platos y reparadores de piso
	3211316-2	Fabricación de vestidos de tejido de punto

**CUADRO No. 6****Empresas dedicadas totalmente a la confección:  
Camisería, sastrería, costurería, ropa interior**

<b>FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO CALZADO</b>		
<b>3220</b>	322000-1	PRODUCTOS DE CAMISERIA
	322001-9	Fabricación de pantalones para hombre
	322002-7	Fabricación de pantalones para mujer
	322003-5	Sastrería, corte y confección
	322004-3	Costurería y talleres de moda
	322005-0	Fabricación de sombrero de filtro, algodón, lana, palma y otras fibras textiles.
	322006-8	Fabricación de capas y otros artículos de tala impermeables
	322007-6	Fabricación de ponchos de cualquier tela, excepto de hule y tela impermeable
	322008-4	Fabricación de ropa íntima masculina y femenina (sostenes, bloomers, calzoncillos, tangas, bikinis, etc)
	322009-2	Fabricación de guantes y mitones
	322010-0	Fabricación de guantes de cuero y piel
	322011-8	Fabricación de ropa femenina en general
	322012-6	Fabricación de ropa para caballero en general
	322013-4	Fabricación de ropa para niños
	322014-2	Fabricación de prendas de vestir para deportes
	322015-9	Fabricación de corbatas
	322016-7	Fabricación de delantales de plásticos
	322017-5	Fabricación de pañuelos
	322018-3	Fabricación de uniformes
	322019-1	Maquilado de ropa mitones, cortinas, mochilas de tela
	322020-9	Fabricación de gorras con viseras

#### 1.4.5 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Se señala que una empresa independientemente de su dimensión, tamaño, estructura económica, enfrenta una gran diversidad de problemas, que inciden en su funcionamiento. Cuando el soporte financiero organizacional u otros es amplio las empresas logran solventar estas situaciones en el corto plazo, más que solventarlas en el largo plazo, aun cuando se trate de empresas calificadas como pequeñas, las vías de solución se tornan un tanto más difícil.

##### a. Problemas Internos

En términos generales, se puede señalar como los principales problemas que afectan a la pequeña empresa son los siguientes:

- **Problemas del Área Financiera:** Dentro de los aspectos financieros que afectan se pueden mencionar: la falta de capital que le impide el pronto desarrollo de las mismas, por lo general no es sujeta de crédito debido a que carecen de las garantías bancarias, tienen poco o ningún control sobre sus costos y gastos, los registros contables no brindan el soporte necesario para efectuar proyecciones valederas, las tasas de intereses bancarios alto que operan no son de fácil absorción por estas.
- **Problemas del Área de Producción:** Estas empresa tiene dificultad para lograr un abastecimiento oportuno de materias primas, sobre todo cuando éstas tienen que ser importadas, debido a una deficiencia organizacional la mayoría de estas empresas refleja una baja productividad, así también el control de calidad en la producción es ineficiente, no existe una planificación valedera para el área de producción.
- **Problemas de Área de Personal:** Esta área es una de las principales e importantes en cuanto a la limitación en el desarrollo de la pequeña

empresa, señalándose aspectos tales como: La falta de asistencia técnica al personal de dirección, poca o ninguna capacitación al personal operativo, desconocimiento de funciones y responsabilidades, poca colaboración entre otros.

- **Problemas del Área de Mercadeo:** El reducido mercado interno de los productos por ellos fabricados, una fuerza de ventas poco eficiente, el precio de sus ventas poco eficaz. Los precios de sus productos muchas veces no puede competir con los similares producidos en masa; además existen problemas para la presentación y/o empaqueo del producto.
  
- **Problemas del Área de Administración General:** Estas empresas por su misma configuración organizativa manifiestan dificultades de tipo general en el área administrativa, entre estos: Falta de tiempo para ejercer una eficiente acción de dirección, poca delegación de funciones, poco o ningún conocimiento científico en el área administrativa, ausencia notoria de procesos, métodos y sistemas de trabajo en forma escrita y por último se señala la falta de políticas adecuadas que permitan la consecución de los objetivos.

Sobre los aspectos problemáticos generales y particulares que ha tenido la pequeña empresa en El Salvador durante los últimos años, los estudios efectuados por organizaciones nacionales tales como FUSADES, AMPES, FEPADE y otras, muestran un panorama poco alentador con relación al desarrollo y crecimiento de este sector productivo; indistintamente de que las causas sean económicas, de organización, de financiamiento la falta de un marco institucional adecuado.

## **b. Problemas Externos**

La problemática de la pequeña empresa está basada en el poco acceso de la tecnología del futuro, sus niveles de productividad y tecnología es baja y con poca oportunidad de ser competitivas. Esto tiene serias repercusiones debido a la globalización, lo cual no es por el hecho de no ofrecer créditos por parte del sistema financiero nacional debido a que dichas empresas no tienen acceso a ellos.

### **1.4.6 SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

La falta de acceso al crédito, el desinterés por aprovechar los programas de asistencia y capacitación técnica, el bajo nivel educativo de los empresarios y la falta de visión empresarial y administrativa, son algunos de los problemas que más redundan en la pequeña empresa; esto trae como consecuencia una mala calidad de los productos que fabrican, demanda irregular, mala administración del crédito cuando lo obtiene y por lo tanto más pérdidas que ganancias.

A pesar de todos los problemas antes mencionados, este sector es parte importante de la economía del país, ya que es una fuente generadora de empleo y de mano de obra no muy calificada.

Por esta razón el sector demanda del gobierno más atención en el sentido de aumentar las líneas de crédito, dar más asistencia técnica y crear nuevas políticas de apoyo que estén dirigidas a un mejor desarrollo de las pequeñas empresas.

La situación actual que presenta la pequeña empresa permite distinguir las características siguientes:

- 1- Las empresas en su mayoría cuentan con las áreas de producción, ventas y administración.

- 2- En la estructura organizativa de la pequeña empresa industrial encontramos dueños y personal de obra.
- 3- No existe control de calidad.
- 4- No hay diversificación de productos.
- 5- La mayor parte de la materia prima se encuentra en el mercado local.
- 6- Existe mecanización del proceso productivo.
- 7- La identificación de los productos es a través de una marca registrada.
- 8- No cuenta con una adecuada planeación de utilidades.

#### **1.4.7 DEBILIDADES DEL SECTOR**

Debido al rápido crecimiento del sector se han dado algunos problemas que se han convertido en obstáculos para un mejor desarrollo de la industria. Estas debilidades son las siguientes.

##### **a) Falta de mandos medios**

La falta de mandos medios resulta ser un problema serio para la industria, pues no le permite al empresario desarrollar en su planta eficientemente, métodos y movimientos debido a que no cuenta con el personal técnico necesario para hacerlo.

#### **b) Poca oferta de textiles**

Este es otro de los problemas que está retrasando el desarrollo de la industria, la poca oferta de textiles que existen en el país. Las empresas textiles no alcanzan a satisfacer la demanda local lo que les permite darse el lujo de retrasarse con sus entregas y cobrar precios poco competitivos. Esto afecta grandemente al sector de confección pues un atraso en una entrega es inaceptable en los mercados internacionales.

#### **c) Competitividad actual**

En este sector existe rivalidad entre las empresas que fabrican productos similares, porque uno o más competidores sienten la presión y necesidad de mejorar su posición en el mercado.

### **1.4.8 FORTALEZA DEL SECTOR**

La industria de la confección ha logrado desarrollar fortalezas que se han convertido en las bases para su crecimiento. Algunas de estas fortalezas son las siguientes:

#### **a) Costo de mano de obra competitivas**

Una de las principales razones por la que los inversionistas extranjeros se ven atraídos hacia El Salvador es por la competitividad de la mano obra. En comparación a los costos que se pagan en otros países, los costos salvadoreños son bastantes atractivos para motivar a los empresarios a impulsar en sus respectivas empresas.

**b) Calidad de la mano de obra**

En El Salvador la mano de obra ha demostrado que son competentes cuando realizan su trabajo. Las empresas que operan en El Salvador se caracterizan por el buen concepto que tienen con respecto a la mano de obra salvadoreña.

**d) CaribbeanBassinInitiative (CBI)**

La participación de El Salvador en el CaribbeanBassinInitiative (CBI), le ha permitido acceso al mercado de Los Estados Unidos bajo un tratado preferencial. Esto hace más atractivas las exportaciones hacia el mercado.

## CAPITULO II

### MARCO HISTORICO Y CONCEPTUAL DE PRESUPUESTO

#### 2.0 PLANEACION FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES

La planificación es el primer paso del proceso administrativo, cuyo propósito es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar que tiempo tomará lograr estas metas, que tipo de recursos se pondrán a disposición de los objetivos que guían el trabajo.

Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente:

"La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".

Se puede decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que permite lo siguiente:

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos.
3. Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
4. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

Dentro del proceso de la planeación, existen 4 principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la Gestión Financiera:

**Principio del factor limitante.** Al escoger entre alternativas, cuanta mayor exactitud muestren los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o

decisivos para la consecución de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.

**Principio del compromiso.** La planeación lógica debería abarcar un periodo futuro necesario para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en la decisión tomada hoy.

**Principio de flexibilidad.** La integración de flexibilidad en los planes disminuirá el peligro de pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad deberá compararse con sus ventajas.

**Principio del cambio navegacional;** Cuanto más comprometan las decisiones de planeación hacia una senda futura, más importante será verificar periódicamente los sucesos y las expectativas y rediseñar los planes cuando sea necesario para mantener el curso hacia una meta deseada.

## **2.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN**

1. Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi permanente un grupo social.
2. La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

4. Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
5. Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
7. Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.
8. Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

## **2.2 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.**

La planeación financiera es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos. Dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera son la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades.

La primera implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa y la segunda se refiere la preparación de estados financieros pro forma. Estos estados no sólo son útiles para la planeación financiera interna, sino también para los prestamistas o proveedores actuales y potenciales que los requieren de modo rutinario.

El proceso de planeación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y los presupuestos a corto plazo cumplen los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. En este artículo se destaca la preparación de los planes financieros de corto y largo plazo respectivamente.

### **2.3 PLANES FINANCIEROS A LARGO PLAZO (ESTRATÉGICOS)**

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años.

Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información.

Por lo común, las empresas que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran utilizar periodos de planeación más breves.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento; también incluyen la terminación de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocios, el reembolso o el retiro de las deudas pendientes y cualquier adquisición planeada. Una serie de proyectos de utilidades y presupuestos anuales sustentan dichos planes.

## **2.4 PLANES FINANCIEROS A CORTO PLAZO (OPERATIVOS)**

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno a dos años.

La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros.

La información final comprende varios presupuestos operativos, el presupuesto de efectivo y estados financieros pro forma.

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren. Con el uso de estos planes, la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa. Con la información necesaria básica (el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el plan de disposición de fondos para activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general del periodo actual) se elabora finalmente el balance general pro forma.

En conclusión lo más importante en las organizaciones, es que estas fijen sus objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector de la economía en el cual se desarrollan. Tomando de base en su Gestión Financiera, el proceso final a corto plazo de la planeación financiera, el presupuesto de efectivo, el estado de resultados pro forma y el balance general pro forma.

## **2.5 GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO**

Durante la etapa inicial de la industrialización, los propietarios de la pequeña empresa sintieron la necesidad de planificar sus operaciones empíricamente con el fin de pronosticar los resultados que esperaban obtener durante un periodo determinado. A medida de que estas empresas han ido evolucionando, los propietarios se ven en la necesidad de modificar la forma de estimar los resultados, llegando a optar por el sistema de presupuesto conocido actualmente en la esfera económica tanto en el sector público como en el sector privado.

### **2.5.1 RESEÑA HISTORICA**

El presupuesto se originó en Inglaterra a finales del Siglo XVIII, cuando el Parlamento Británico lo implantó como un instrumento de la administración pública para controlar los gastos en un periodo fiscal determinado.

En Estados Unidos de América la aplicación del presupuesto se inició en el periodo comprendido entre 1812 y 1825, al implantar un presupuesto rudimentario en el Gobierno, seguidamente el sector privado se interesó en utilizar el presupuesto para ejercer mejor control sobre los gastos. Posteriormente el Gobierno de los Estados Unidos introduce dentro de la administración pública el sistema de planeación por programas y presupuestos con el fin de ejercer mejor control sobre los gastos.

En 1931, en México las empresas de origen Norteamericano tales como la General Motors Co. Y la Ford Motor Co. Implantaron la técnica presupuestaria como instrumento de planificación y control de las operaciones.

En El Salvador, el presupuesto adquirió importancia a partir del año de 1939, mediante la creación de la Dirección General del Presupuesto dependencia del Ministerio de Hacienda, con el propósito de ejercer un mejor control sobre los ingresos y gastos del Gobierno.

## 2.6 DEFINICION

Existen diferentes criterios para definir el significado de presupuesto, entre ellos se encuentran:

- El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. <sup>1</sup>
- El Presupuesto es el método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. <sup>2</sup>
- El Presupuesto es un programa coordinado de las operaciones de la empresa expresada en términos monetarios.
- El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro.

Las definiciones planteadas anteriormente coinciden al conceptualizar el presupuesto como la estimación de ingresos y egresos para un periodo futuro y además como elemento de expansión al proceso administrativo.

Por otra parte, los presupuestos son considerados como una función financiera que permite comparar los resultados de las operaciones e interpretar, analizar y tomar medidas correctivas sobre los cambios experimentados.

---

<sup>1</sup> Cristóbal del Rio Gonzalez, Técnica Presupuestal

<sup>2</sup> Glenn A. Welsh, Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades

## **2.7 CARACTERÍSTICAS**

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

Las características que la dirección de una empresa de manera ideal espera de la función presupuestal es que:

- a) Sea una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- b) Tenga la capacidad para predecir el desempeño.
- c) Sea un soporte para la asignación de recursos.
- d) Sea capaz para controlar el desempeño real en curso.
- e) Sirva de advertencia de las desviaciones respecto de los pronósticos.
- f) Dé indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- g) Dé capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.

## **2.8 IMPORTANCIA**

La importancia del presupuesto se basa en que la empresa, la cual es considerada como un todo, partiendo del establecimiento de los objetivos por parte de la dirección superior, en la formulación de las políticas, estrategias y programas, los que se dan a conocer a los distintos niveles jerárquicos de la empresa a través de sus ejecutivos y esto a su vez a todos los subordinados, de tal manera que sean comprensibles a efecto de que se traduzcan en planes de acción para periodos de corto, mediano y largo plazo.

El sistema presupuestario es considerado como el plan más importante de la empresa porque permite visualizar el futuro, facilita la previsión de las necesidades

oportunamente, permite planificar económicamente la utilización de los materiales, mano de obra, instalaciones, etc., ayuda a obtener financiamiento bancario, así como también permite a la empresa efectuar el análisis de las operaciones periódicamente.

Por otra parte el presupuesto es uno de los instrumentos que ayudan a los dirigentes de la empresa a aprovechar mejor los recursos con que cuenta, ya que a través del control presupuestario se determina si un negocio esta siendo bien o mal administrado estableciendo una comparación entre lo ejecutado y lo planeado en un periodo determinado.

## 2.9 PRINCIPIOS

Los Principios Presupuestarios según el autor Glenn A. Welsch, estos representan las orientaciones, actividades y los enfoques administrativos deseables y necesarios para la aplicación hábil y elaborada de la planificación y control total de utilidades. Entre estos principios tenemos:

- a) **Responsabilidad de la Dirección:** Exige la participación, confianza y orientación de la dirección superior.
- b) **De la Adaptación Organizada:** Es la delimitación precisa de los centros de responsabilidad dado que el presupuesto tiene que adaptarse a la organización y viceversa.
- c) **Contabilización por Responsabilidad:** El sistema contable de la empresa debe adaptarse al presupuesto en cuanto a presentación y otras situaciones específicas.

- d) **Orientación Hacia las Metas:** Se deben de lograr las metas orientando los elementos del presupuesto hacia las metas ya propuestas proporcionando así una base cierta para la toma de decisiones.
- e) **Comunicación Plena:** Exige que los gerentes y colaboradores tengan la misma comprensión de las responsabilidades y metas.
- f) **Expectativa Realista:** Se debe evitar el optimismo exagerado sin pasarse a ser conservadores en extremo.
- g) **Principio de Oportunidad:** Debe haber un calendario presupuestal para que el presupuesto sea oportuno en su preparación, presentación, ejecución y control.
- h) **Aplicación Flexible:** Los controles en los presupuestos, deben realizarse en unidades cortas de tiempo para dar paso a las acciones correctivas.
- i) **Reconocimiento Individual y Colectivo:** Es importante la gestión del individuo y del grupo como tal, para lo cual debe capacitárseles, estimulándolos, educarlos dado que una gestión empresarial no puede tener éxito sin intervenir sus colaboradores.
- j) **Vigilancia Continuada:** Su enfoque es exclusivo al control empresarial, para ello deben definirse periodos de tiempo que sean convenientes.
- k) **Costeabilidad:** La implantación del control presupuestal requiere erogaciones monetarias por lo que la empresa, debe tener claro si está en capacidad de contratar los colaboradores técnicos necesarios.

## 2.10 CLASIFICACION

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de las prioridades depende de las necesidades del usuario. Dentro de los diversos criterios de clasificación de los presupuestos están los siguientes:

- a) Por el tipo de empresa o Sector en que se utilicen:
  - Públicos: Se refieren a los que utilizan los gobiernos para controlar los ingresos y gastos de las diferentes dependencias.
  - Privados: Cuando son utilizados por las empresas particulares como instrumento de planificación y control financiero.
- b) Por su forma:
  - Flexibles: Cuando permiten cierta elasticidad por posibles variaciones que se presenten durante la ejecución presupuestaria.
  - Fijos: Si se formulan partiendo de cifras estáticas, las cuales permanecen invariables durante el periodo de vigencia del presupuesto.
- c) Por su duración:
  - Corto Plazo: Cuando el periodo que comprende es hasta un año.
  - Largo Plazo: Cuando su formulación es para un periodo mayor de un año.
- d) Por la función que desempeñan:
  - Operativos
  - Financieros

## Presupuestos de Operación

**Presupuesto de Ventas:** (Se elabora un pronóstico de ventas, antes)

**Presupuesto de Producción:** { De materia prima, (Consumo, compra)  
Mano de Obra Directa  
Costos Indirectos de Fabricación  
Inventario de Productos en Proceso

**Presupuesto de Costo de lo Vendido**

**Presupuesto de Gastos de Operación:** { Gastos de Venta  
Gastos de Administración  
Gastos Financieros

**Presupuesto de Otros Gastos y Productos**

## Presupuesto Financieros

**Flujo de Efectivo Proyectado:** { Presupuesto de Cuentas por Pagar (Egresos)  
Presupuesto de Cuentas por Cobrar (Ingresos)

**Presupuesto de Capital:** { Activos Fijos Muebles  
Instalaciones y Ampliaciones en Inmuebles  
Nuevos Proyectos

**Presupuesto de Situación Financiera:** { Perdidas y Ganancias Pro-forma  
Balance General Pro-forma  
Estado de Origen y Aplicación de  
Fondos Presupuestados

## **2.11 VENTAJAS Y LIMITACIONES**

### **2.11.1 VENTAJAS**

- Obligan a la consideración temprana de políticas.
- Hace que todos los miembros de la dirección, desde arriba hasta abajo, a participar en el establecimiento de metas.
- Exige que la dirección exprese en cifras correctas lo que es necesario para obtener resultados satisfactorios.
- Fuerza a la dirección a planear el uso más económico de la mano de obra, el material, las instalaciones y el capital.
- Inculcan a todos los niveles de dirección el hábito de dar consideraciones oportunas, cuidadosas y adecuadas a todos los factores pertinentes antes de adoptar decisiones importantes.

### **2.11.2 LIMITACIONES**

Dependerán de la experiencia, fiabilidad de los datos, de la precisión de esos datos.

- Sólo son aproximaciones
- El desarrollo de una dirección excelente en su aplicación.
- No son sustitutos del ejecutivo (son sólo una herramienta)
- El desarrollo de un plan (presupuesto) de ventas realistas.
- La comunicación adecuada de las actitudes, políticas y pautas por el más alto nivel de dirección.
- El logro de flexibilidad directiva en la aplicación del sistema.
- La actualización del sistema para que armonice con el medio cambiante, dentro del cual opera la dirección.

## 2.12 CONTENIDO DEL MANUAL DE PRESUPUESTOS

El Manual de Presupuestos es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia, y esta conformado con los siguientes contenidos:

1. La enumeración de los fines y potencialidades del programa
2. Los procedimientos a seguir en el desarrollo de los planes de utilidades, instructivos y formularios a usar; las responsabilidades en cuanto al desarrollo de los datos en que han de basarse las decisiones que competen a personal de operaciones, ejecutivos, asesores o comités adscritos a la dirección superior.
3. Un calendario para la planificación y control de las utilidades (principio de oportunidad)
4. Instrucciones para la distribución en los que se especifique a quienes se entregarán, estados o anexos del plan de utilidades.
5. Instrucciones y políticas con respecto a informes y resultados:
  - a- La responsabilidad de su preparación: datos reales, datos de variaciones presupuestales y análisis de variaciones.
  - b- Formas y contenidos de resultados
  - c- Instrucciones para la distribución de los informes de resultados.
6. La responsabilidad en cuanto a tomar medidas correctivas sobre las variaciones favorables o no.
7. Procedimientos y medidas de vigilancias continuada.

## 2.13 PROPOSITOS DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos constituyen una de las herramientas básicas para el planeamiento y control de las operaciones en orden a un objetivo pre-establecido. Debe ser entendido como un criterio rector para la acción: ordenador y descriptivo.

El presupuesto ayuda a organizar, y esta es una de las funciones más importantes de la administración. Para hacer que todos los departamentos colaboren hacia el objetivo común presenta un plan bien elaborado a todos los niveles ejecutivos.

Debido a lo complejo de la vida moderna mercantil, la mayoría de las empresas se encuentran divididas en departamento y corresponde a presupuesto desempeñar el papel de coordinador.

Todos los esfuerzos deben coordinarse hacia el mismo objetivo: La utilidad que busca la empresa.

El sistema de presupuesto se encuentra estrechamente relacionado con el proceso administrativo y constituye un instrumento básico en el proceso de la toma de decisiones.

Como parte íntegramente de dicho proceso, los presupuestos se utilizan para:

- Proporcionar un modelo financiero para capacitar a la empresa a coordinar todas sus actividades, se pueden proyectar posibles resultados y ajustar las estrategias.
- El proceso presupuestal requiere que el gerente revise su trabajo anterior y juzgue su resultado.
- Los presupuestos les facilita a los gerentes a implementar las funciones de planeación, coordinación, dirección y control que son básicos en un gerente.

### OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p>1. <b>PLANIFICACION</b><br/>Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos.</p> <p>2. <b>COORDINACION</b><br/>Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades. los objetivos.</p> <p>3. <b>DIRECCION</b><br/>Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.</p> <p>4. <b>CONTROL</b><br/>Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.</p> | } | <p>a) Adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.</p> <p>b) Compaginación estrecha coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con</p> <p>c) Comparación entre lo presupuestado y los resultados habidos.</p> <p>d) Ayuda enorme en las políticas seguir, tomas de decisiones y Visión de conjunto.</p> |
|--|---|--|

## 2.14 FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

De acuerdo a lo anterior, definiremos cada presupuestos que son necesarios en la proyección de la pequeña empresa industrial del sector vestuario.

## **2.14 FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS DE UNA EMPRESA**

### **2.14.1 PRESUPUESTO DE VENTA**

El presupuesto de ventas representa los componentes de ingresos y de costos de distribución del plan general de utilidades. Abarca dos dimensiones de tiempo ventas a largo plazo y ventas a corto plazo.

La venta para un adecuado estudio es necesario estudiarlas según los componentes, los cuales se detallan a continuación.

i- Se establece el cimiento mediante el desarrollo de:

- 1- Los fines de la empresa
- 2- Las tendencias de la empresa
- 3- Los pronósticos de venta.

ii- Se construye el Plan de Ventas mediante el desarrollo de:

- 4- Un plan de promoción y publicidad
- 5- Un plan de gastos de venta
- 6- Un plan de distribución

#### Pasos en la planificación de ventas

Los pasos que deben darse el desarrollar un plan de ventas dependen de las características de la empresa y del medio en que opera; dichos pasos generalmente son:

1- Colocar los cimientos mediante:

- a) Evaluación de las variables pertinentes que afectan a la empresa.

- b) Establecimiento de los objetivos generales de la empresa.
- c) Desarrollo de las directrices a largo plazo de la empresa.

2- Actividades de pronósticos de venta:

- a) Análisis y evaluación de las condiciones económicas imperantes.
- b) Pronósticos y análisis de la industria para determinar los potenciales futuros.
- c) Análisis de los resultados por ventas pasadas de la empresa por períodos intermedios, productos, territorios de ventas, clientes, tamaños de los pedidos, vendedores, etc.

3- Aplicación de los criterios de dirección:

- a) Evaluación por la dirección de las limitaciones de la empresa.
- b) Establecimiento de las políticas de la empresa respecto a estrategias que afectarán las expectativas de la empresa.
- c) Aplicación de los criterios y decisiones de la dirección al pronóstico de ventas.
- d) La comprobación financiera de los efectos sobre las utilidades de los planes provisionales de ventas y los ajustes resultantes.
- e) Desarrollo de un plan final de ventas aprobado por la dirección ejecutiva.
- f) Distribución del plan de ventas aprobado por la dirección ejecutiva a los otras funciones apropiadas del negocio para usarlo como base de los presupuestos posteriores.

Generalmente el presupuesto de ventas, es el eje de los demás presupuesto, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la

demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

### **CEDULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CANTIDAD A PRODUCIR</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>TOTAL</b>
		<b>TOTAL</b>	

Es necesario señalar que el presupuesto de ventas es la punta de lanza que gobierna a los demás presupuestos de la empresa. En consecuencia, se hace hincapié que todos los procesos que forman el sistema de formulación del presupuesto, se basan en unidades físicas y que solamente hasta el momento en que se considere que el volumen estimado de ventas en especie ha quedado debidamente depurado, se valorizan los distintos productos, aplicando los precios que correspondan. Así cuando los precios de venta sean fijos y prácticamente estables, el presupuesto hecho en unidades físicas, puede convertirse fácilmente a valores monetarios.

#### **a) Métodos No Estadísticos de Proyectar Ventas**

##### **1) Compuesto del personal de ventas**

En este método los estimados de ventas lo realizan los empleados a nivel intermedio como los supervisores de ventas y los vendedores.

Todos los miembros del personal de ventas pueden estimar con bastante certeza debido a que son los que están más íntimamente en contacto con situaciones locales y sus pronósticos toman en consideración problemas y

oportunidades existentes en cada segmento del mercado, de una forma en que ningún pronóstico de la gerencia general jamás podría hacerlo.

Este método se usa comúnmente en las empresas de todo tamaño. El procedimiento que siguen los supervisores de ventas o los representantes, se basa en una encuesta informal sobre los principales clientes de la empresa, cuyo propósito es el de evaluar los potenciales de ventas.

Con la información recogida por los representantes especiales e interpretada a través de su observación y juicios personales, se desarrolla un estimado para cada división geográfica de ventas. Estas estimaciones se ajustan después para tener en cuenta cualquier información básica que la compañía tenga respecto a factores tales como las fuerzas económicas previstas, las tendencias del crecimiento de la población y otras variables que afectan el mercado.

## **2) De la opinión de ejecutivos**

Este procedimiento, es uno de los más simples que se utilizan para proyectar ventas. Tiene la gran ventaja de permitir a la empresa mejorar la coordinación. Como se sabe, el presupuesto es un instrumento de coordinación en la empresa, y una manera de alcanzarla es por medio de la aplicación de este método, que en su forma más sencilla representa una combinación de los juicios, u opinión de los ejecutivos de ventas, finanzas y relaciones públicas de la empresa.

Cada uno de ellos hace un pronóstico independiente de las ventas para el período venidero, que por lo general es de un año. En vista de que cada ejecutivo tiene a su disposición datos considerables basados en hechos y presumiblemente poseen un juicio maduro; lo que hace que este método sea

de bastante validez; sin embargo, debe tener una influencia mayor, el juicio del Gerente de Ventas.

## **b) Métodos Estadísticos de Proyección de Ventas**

### **1) Método Promedio Simple (PMS)**

Este método consiste en sumar el número de datos del período y dividirlo entre el número de datos, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$PMS = \frac{\sum Y}{N}$$

### **2) Método Promedio Móvil Centrado (PMC)**

Este método promedio es de carácter ponderado, es decir que utiliza las tendencias de las estaciones, partiendo de datos reales y permite obtener resultados que reflejen esta tendencia no incremental, el método consiste en ubicar el promedio móvil en un punto que se encuentre a la mitad entre los puntos cronológicos más antiguos y más recientes.

En este método solo se ocupan los últimos cinco datos para realizar la proyección.

$$\frac{Y_{\text{año1}} + Y_{\text{año2}} + Y_{\text{año3}}}{3} = \text{proyección}$$

### **3) Método de Tendencias**

Este método es enteramente riguroso y subjetivo, porque comprende una proyección de las tendencias históricas hacia lo futuro. Para efectos de su

formulación se deben obtener datos históricos sobre las ventas de los periodos anteriores a los que se quiere pronosticar.

Todo esto sugiere que los resultados deben adoptarse por el juicio sensato, el conocimiento de la empresa y la larga experiencia de sus ejecutivos superiores, lo que puede indicar fácilmente el señalamiento de un año base, el cual debe haber sido un periodo completamente normal con respecto a los demás periodos que se están tomando en cuenta, y si en algún caso no hubiere un periodo normal, se puede ajustar cifras según la causa que generen las anormalidades de las operaciones.

La determinación práctica del Método de Tendencias se ilustrará posteriormente, en el cual se ha aplicado el procedimiento numérico y a través de la fórmula del método que es el siguiente:

$$\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z^2} \times \frac{n}{2}$$

La simbología significa:

$\Delta$  = Incremento esperado con respecto al año base

$Z$  = Número asignado a partir del año base hacia atrás y adelante.

Desempeña el papel de una serie aritmética, cuya sumatoria es cero, lo cual constituye un artificio matemático para facilitar el cálculo del incremento en cada período sin tomar en cuenta el año base.

$N$  = Número de años, excepto el año base, debido a que este período es bonancible se pueden ajustar los datos de los ejercicios en estudio.

Luego ( $n$ ) se divide entre dos, porque el método opera con dos variables, las ventas y el tiempo.

$Y$  = Ventas pasadas.

#### 4) Método Incremental

El Método Incremental consiste en la determinación de las ventas de un período venidero con base a la media de incrementos que se suceden en los períodos de ventas anteriores, los cuales se toman como referencia. Se trabaja con términos relativos (porcentuales) para poder aplicar la media aritmética porcentual de los períodos en referencia en cuanto a incrementos se refiere, y luego encontrada esta cifra relativa, se agrega a las ventas del periodo próximo anterior ya convertidos en términos absolutos.

La ventaja de este método consiste en la simplicidad de los cálculos aritméticos, ya que no utiliza ninguna fórmula complicada. Sin embargo, tiene una gran limitante, como es la de no tomar en cuenta las decisiones administrativas e influencias económicas que inciden en el mercado.

<u>Años</u>	<u>Ventas</u>	<u>Incrementos</u>	<u>%</u>
2006	800	-	-
2007	900	100	12.5
2008	1100	200	22.2
2009	1300	200	18.1
2010	1600	<u>300</u>	<u>23.0</u>
		800	= 75.8

Entonces:  $\bar{X} = 75.8 \div 4 = 0.1895 \times 100 = 18.95 \%$

Por lo tanto: Las ventas de 2010 serán  $0.1895 (1600) = 303 + 1600$

Ventas de 2010 = 1903 unidades

Es recomendable este método para aquellas empresas que carecen de técnicas que cuantifiquen en alguna medida las fuerzas económicas como también las tendencias del mercado con base a ciertos análisis mercadológicos.

## 2.14.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

El presupuesto de producción se define como el plan que demuestra las necesidades de unidades que será necesario producir en un periodo determinado, especificado en líneas de producción, por departamentos, por productos y espacios de tiempo que deben mediar a lo largo del periodo del presupuesto; esto hace obtener un mejor control sobre las actividades tendientes a la utilización de una gran cantidad de recursos en la empresa.

Una vez determinado el presupuesto de ventas, el siguiente paso es desarrollar un presupuesto de producción que exprese: políticas de producción convenientes, la utilización de instalaciones productivas y los niveles de inventarios (de productos terminados y en proceso de fabricación).

Características de presupuestos flexibles en la producción:

- Se coordina ampliamente con el presupuesto de ventas.
- Especifica las unidades necesarias de producción.
- Ayuda a la determinación del uso de materiales.
- Ayuda a establecer políticas adecuadas de inventarios.
- Permite determinar el consumo de horas hombres en la producción.
- Determina los gastos de fabricación.
- Controla los gastos de fabricación, materiales y mano de obra.

### **Requerimientos:**

Están referidos a los datos básicos para formular el presupuesto de producción.

- Unidades a vender (presupuesto de ventas)
- Niveles de inventarios finales (presupuestados) iniciales de materiales.

- Materiales (Productos terminados y en proceso).
- Compra de materiales (presupuestados)
- Contenido de materiales, mano de obra y gastos de fabricación. Por cada unidad de producto (estándares de producción estimados).
- Hoja de costos de producción de cada producto.
- Detalle de las partidas de gasto de fabricación.
- Bases para repartir los gastos de fabricación.

El presupuesto de producción está formado por otros sub-presupuestos como:

- Producción.
- Inventarios de productos terminados y en proceso de fabricación.
- Presupuesto de materiales directos. (necesidad de estimación de materia prima)
- Presupuesto de Compra de Materiales.
- Presupuesto de Mano de Obra. (cantidad y costo estimado de la mano de obra)
- Gastos Indirectos de Fabricación. (Estimados de los costos generales de fabricación; exceptuando los materiales directos y la mano de obra directa).

### **Determinación de unidades a producir:**

Para la obtención de una adecuada planificación de las unidades a producir es necesario disponer de toda la información referente a las operaciones de la producción necesarias para la obtención del producto terminado; desde ese punto de vista, deben disponerse datos relativos a usos y capacidades de producción, datos históricos esenciales a la planificación y control de las cantidades y costos de producción, etc. Lo anterior permite diseñar el presupuesto de producción en una forma rápida y eficaz, permitiendo prever de antemano las posibles situaciones a que se enfrentaría la empresa en un futuro, lo cual nos lleva a tomar decisiones sobre bases más realistas.

Las unidades a producir se determinan de la siguiente manera:

### **CEDULA DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

<b>RUBRO</b>	<b>PRODUCTO</b>	
	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Ventas planeadas (Unidades Físicas)</b>		
(+) Inventario Final de Producto terminado		
Sub – total a producir		
(-) Inventario inicial de producto terminado		
<b>TOTAL A PRODUCIR</b>		

#### **Consideraciones Generales al Planificar la Producción y los niveles de los Inventarios**

Para el desarrollo del plan de producción, se enfrenta con el problema de equilibrar las ventas, inventarios, producción; de manera que los costos sean los más bajos posibles.

Las decisiones necesarias al desarrollar un plan de producción deben orientarse hacia:

- a) Determinación de las necesidades totales de producción (por productos) durante el periodo presupuestario (un año).
- b) Determinación de las políticas de inventarios relativas a los productos terminados y productos en proceso de fabricación. Las políticas de inventarios deben formularse con alguna precisión.

- c) Determinación de las políticas de capacidad productiva, tales como límites de las desviaciones permisibles respecto de un nivel de producción estable durante todo el ejercicio.
- d) Determinación de la suficiencia de las instalaciones manufactureras (expansión o contratación de la capacidad de la fábrica).
- e) Determinación del efecto de la duración del proceso de fabricación.
- f) Determinación de los lotes o tandas económicas.
- g) Determinación de las fechas de producción durante el ejercicio.

### **Determinación de Políticas de Inventarios**

En todos los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos sobre todas las funciones de la empresa.

Los propósitos de las políticas de los inventarios deben ser:

- Planificar el nivel óptimo de inversiones en inventarios.
- A través del control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de los planificados.

Los niveles de inventarios tienen que mantenerse entre dos extremos:

- Niveles excesivos que causa costos de operaciones, riesgos e inversiones insostenibles.
- Niveles inadecuados que tienen como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción (alto costo por falta de existencias).

Un aspecto importante de la planificación y el control de inventarios es que estos sirven para absorber la diferencia en surtido, entre el volumen de ventas y los niveles de producción (o compras).

Para determinar las políticas de inventarios se debe de considerar:

- a) La imposición de patrones (estándares) de inventarios, tales como: limitantes, mínimos y máximos o rotaciones.
- b) La aplicación de técnicas y métodos que aseguren su concordancia con patrones e inventarios seleccionados.

### **2.14.3 PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS**

Este presupuesto determina las cantidades necesarias de cada uno de los materiales que se requerirán para la producción planeada, tomando en cuenta el tiempo y el tipo de producto al elaborarlo, en cuanto a los materiales que no se identifican fácilmente con el producto terminado, se incluyen en los gastos de fabricación.

El presupuesto de materiales, esta compuesto por otros sub presupuestos, los cuales indicares a continuación:

- Presupuesto de necesidades de materiales  
Niveles de inventarios.  
Consumo de materias primas.
- Presupuesto de compra de materiales.  
Costo de materias primas a consumirse.

El presupuesto de consumo de materiales directos, revela las cantidades de materias primas que van ser necesarias para la producción planificada, además determina el costo de dichos materiales.

Para la formulación del presupuesto de necesidades de materias primas es básico disponer de las estimaciones sobre el contenido de material por cada unidad de producto, ya que el contenido o estimado de materias primas al aplicarlo al programa de producción nos resulta la necesidad de materias primas para satisfacer las exigencias del presupuesto de producción.

**Beneficios:**

- a) Indica las necesidades de materia prima para un determinado periodo presupuestado evitándose así inconvenientes en la producción por falta de abastecimiento.
- b) Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- c) Determina los niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.
- d) Ejerce el control administrativo respecto a la eficiencia con que se maneja la materia prima.

**Información necesaria para su cálculo:**

- Presupuesto de producción por unidades.
- Norma por unidad de materia prima directa.
- Precio de compra por unidad.

**CEDULA DEL PRESUPUESTO Y RESUMEN DE MATERIALES****Producto "A"**

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad a Producir</b>	<b>Unidades Utilizadas</b>	<b>Total Unidades Utilizadas</b>	<b>Precio Unitario Materia Prima</b>	<b>Total Materia Prima</b>
<b>TOTAL</b>					

### **Producto “B”**

<b>TOTAL</b>					

### **Resumen de Materias Primas**

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>TOTAL</b>			

#### **2.14.4 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES**

Para la elaboración de este presupuesto es necesario hacer el presupuesto de materiales, en unidades, con el objeto de determinar cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio.

Este es uno de los primeros presupuesto de costo que debe prepararse ya que las cantidades por comprar y los planes de entrega deben establecerse rápidamente para que los materiales estén disponibles cuando se necesiten. Por lo general, se dispone de una hoja de especificación o fórmula para cada producto que muestra el tipo y la cantidad de cada material directo, por unidad de producción.

Una vez que se conoce cuanta materia prima se necesita; entonces se pueden planear las compras; pero considerando que, al igual que la producción, las compras se planean de acuerdo con los inventarios, es decir, que se debe definir también los inventarios máximos y mínimos para cada material.

La información necesaria para su cálculo es la siguiente:

- Materia prima requerida para la producción (unidades).
- Inventarios finales (unidades)
- Inventarios iniciales (unidades)
- Precio de compra por unidades.

Existen materiales en la práctica que son susceptibles de una predeterminación particular debido a su importancia dentro de la producción y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A estos se les debe considerar en conjunto, fijándose un inventario razonable para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez determinada la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, se podrá estimar el presupuesto de compras.

<b>RUBROS</b>	<b>MATERIAS PRIMAS</b>	
	<b>A</b>	<b>B</b>
Cantidad Requerida de Materia Prima		
(+) Inventario Final de Materia Prima		
Sub – Total a Comprar		
(-) Inventario Inicial de Materia Prima		
Cantidad Requerida a Comprar		
Precio Unitario de Materia Prima		
<b>Total a comprar</b>		

#### **2.14.5 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

Este presupuesto refleja los requerimientos de mano de obra directa necesarios para fabricar los volúmenes establecidos en el presupuesto de producción.

Es importante mencionar que la mano de obra se clasifica en directa e indirecta; la directa consiste en los salarios pagados al personal que participa directamente en el proceso de producción, mientras que la indirecta se refiere a los otros costos de mano de obra complementaria al proceso productivo.

Generalmente, el presupuesto de mano de obra comprende las horas de mano de obra directa y sus respectivos costos, considerando los diferentes productos y/o estilos a elaborar, las áreas en que se utilizara y los periodos intermedios del año proyectado.

Información necesaria:

- Presupuesto de Producción (unidades).
- Mano de obra directa (unidades) (horas de mano de obra directa)
- Tasa por hora de mano de obra directa.

## CEDULA DEL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>No. de Horas Empleadas</b>	<b>Total de Horas</b>	<b>Precio por Hora</b>	<b>Total MOD</b>
<b>TOTAL</b>					

### 2.14.6 PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Una vez elaborado los presupuestos de materiales directos y el de mano de obra directa, se procede a formular el presupuesto de costos indirectos de fabricación, que comprende los gastos que no mantienen una relación directa con el proceso productivo, tales como: Materiales Indirectos, mano de obra indirecta, depreciación, energía eléctrica, seguros, servicios y reparaciones, etc. Este presupuesto se detalla por periodos de tiempo intermedios del año proyectado, a fin de determinar el costo total de fabricación.

#### **Información necesaria.**

- Costos fijos.
- Costos variables.
- Horas de mano de obra directa por unidades.

Calculo:

$$\text{CIF} = (\text{Costos fijos} + \text{costos variables})$$

<b>ELEMENTO</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO FIJO</b>
1- Materiales Indirectos	X	
2- Sueldos y Salarios		X
3- Seguros		X
4- Depreciación		X
5- Vacaciones y Aguinaldo		X
6- Mantenimiento de maquinaria		
7- Energía eléctrica	X	
8- Alumbrado Público y Servicio de Aseo		X
9- Agua Potable	X	

#### **TOTALIZANDO GASTOS**

<b>VARIABLES</b>	<b>FIJOS</b>
Materiales Indirectos	Sueldos y Salarios
Energía eléctrica	Seguros
Agua Potable	Depreciación
	Vacaciones y Aguinaldo
	Mantenimiento de maquinaria
	Alumbrado Público y Servicio de Aseo
<b>40% GASTOS TOTALES</b>	<b>60% GASTOS TOTALES</b>

Lo ideal es que los costos variables no sean mayor del 40% sobre gastos, es más difícil controlar para elaboración o seguimiento de un presupuesto. Cuando la estructura de gastos es en su mayoría fija, se puede manejar mejor para presupuestar.

$$\text{C. I. F. u.} = \frac{\text{C. I. F. t.}}{\text{No. de Horas MOD}}$$

Simbología:

C.I.F.u. = Costos Indirectos de Fabricación por unidad

C.I.F.t.= Tasa de Costos Indirectos de Fabricación

No. de Horas MOD = Numero de horas de Mano de Obra Directa

#### **2.14.7 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO**

En este presupuesto se reflejan los inventarios finales deseados de artículos terminados y de las materiales primas, el cual se utiliza en la confección operación del presupuesto de costo de venta.

Información necesaria.

- Inventarios finales (unidades)
- Costo por unidad

#### **Estimación de Inventarios basados en Políticas Administrativas**

Departamento Ventas: Exige el incremento de productos terminados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Departamento Producción: Requiere inventarios de materias primas y producto terminados para garantizar la disponibilidad y estabilizar la producción.

Departamento Compras: Presiona para que el presupuesto de materias primas sea elevado con el propósito de aprovechar la baja de precios por volumen.

Departamento Finanzas: Considera que los inventarios deben ser mínimos para así minimizar los costos de mantenimiento como almacenamiento, obsolescencia, pérdida y cobertura de riesgos.

Para determinar las políticas de inventarios se deben hacer las siguientes consideraciones:

1. Determinar las cantidades necesarias para hacer frente a las exigencias de las ventas.
2. Considerar el carácter perecedero del producto.
3. Conocer la duración del período de producción.
4. Considerar los requerimientos de instalaciones para almacenamiento.
5. El costo monetario de mantener el inventario.
6. Evaluar una cierta protección contra la escasez de la mano de obra.
7. Considerar una protección contra el aumento de precios.
8. Evaluar los riesgos generales implícitos a los inventarios, tales como: variaciones en los precios, obsolescencia de existencias, peligran por pérdidas, robo, variaciones en la demanda. etc.
9. Requerimiento de tiempo de distribución.

10. Considerar una cierta protección de escasez de materiales.

**Políticas aplicables a los inventarios, consideraciones:**

1. Cuantificación (Políticas Cuantificables)

Cobertura para dos meses de abastecimiento, basada en promedio mensual de ventas.

$$\text{Ventas promedio } \frac{100}{12} = 8.33 \times 2 = 16.66 \text{ Inventario para cada dos meses}$$

**2. Rotación Estándar de Inventarios**

Un inventario excesivo ocasiona gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc. Para medir la eficiencia de la operación mencionada, se puede utilizar el procedimiento denominado rotación de inventarios, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario y mayor sea la utilidad de operación con relación al capital invertido.

$$\text{Inventario Producto Terminado} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario Medio}}$$

$$\text{Ventas período anterior } \frac{350}{30} = 11.67 \text{ rotación estándar Inventario Medio}$$

Si el año es de 12 meses y una rotación 11.67

$$\frac{12}{11.67} = 1.03 \text{ meses (período cobertura)}$$

Si se tiene un período de reposición igual a tres meses, se debe tener inventarios para cubrir ese tiempo. (Es el margen de seguridad).

### **CEDULA DE LOS INVENTARIOS FINALES DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO**

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>

**Inventario Final de Materia Prima**

<b>Producto Terminado</b>	<b>Inventario Final</b>	<b>Precio Unitario de Producción</b>	<b>Total</b>

**Inventario Final de Producto Terminado**

#### **2.14.8 PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO**

Con base a los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el costo de producción presupuestado.

## CEDULA DEL PRESUPUESTO DE COSTO DE LO VENDIDO

### Producto "A"

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>No. 1</b>			
<b>No. 2</b>			
<b>MOD</b>			
<b>CIF</b>			
<b>TOTAL</b>			

### Producto "B"

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>No. 1</b>			
<b>No. 2</b>			
<b>MOD</b>			
<b>CIF</b>			
<b>TOTAL</b>			

### **2.14.9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA**

Estos gastos son los erogados por las actividades tendientes a realizar la función de ventas, comprende desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; como tales se consideran las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, etc.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado, en que se clasificarían los conceptos en constantes: (fijos y regulados) y variables (en

relación con las ventas) con una columna para presupuesto anual, otra para presupuesto mensual, y otra más para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columna para la obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

Una vez obtenido el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado de cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas las desviaciones ocurridas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiese incurrido y siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los gastos de venta

#### **2.14.10 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

Este presupuesto incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como gastos de administración se tienen: honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de personal, de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, etc.

Para elaborar este presupuesto es necesario efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado y precisar cuáles son gastos constantes y cuales son variables. Además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobre pasen a lo presupuesto.

### **2.14.11 PRESUPUESTO FINANCIERO**

Comprende el presupuesto de Caja (origen y aplicación de recursos) y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etc.

El presupuesto financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el Presupuesto de Caja, ya que éste está integrado a aquél, quien tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición financiera (Balance) como lo son el Capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como en la toma de decisiones, todo ello referido a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital de operación, o sea el capital invertido en bienes como la planta, maquinaria y equipo, e inventarios.

Por lo anterior puede concluirse que el Presupuesto Financiero no es lo mismo que el Presupuesto de Caja, aun cuando éste representa un alto porcentaje del primero.

Es aquel que tiene por objeto proyectar y controlar todos los elementos que conforman la situación financiera, tales como capital de trabajo, toma de decisiones respecto a préstamos, efectos que producirán las estimaciones sobre caja, bancos, etc. Según lo anterior, el presupuesto financiero está formado por el presupuesto de efectivo, Estado de Resultados Proyectado, Balance General proyectado, Estado de origen y aplicación de fondos presupuestado. El presupuesto financiero no debe confundirse con el presupuesto de efectivo, ya que dentro del presupuesto financiero encontramos el de efectivo como un integrante del primero; pues el presupuesto financiero tienen más alcances que el de efectivo pues abarca además de las fuentes y usos de fondos, toda

## **2.14.12 PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO**

El presupuesto financiero llamado también de Tesorería, Presupuesto de Caja, Presupuesto de Efectivo o Cash Flow. El Presupuesto de Efectivo es, simplemente, un intento de predecir los flujos de entrada y salida al depósito de efectivo durante cierto período futuro de tiempo. El presupuesto de efectivo consta de tres partes:

### **a.Ingresos de efectivo proyectados**

Aprovechamiento superior: conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas. Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados. Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas con relación a aumentos de capital, emisión de obligaciones, etc., procurar la obtención de líneas de crédito.

Este rubro contiene las ventas, de las que se desprenden las cuentas por cobrar, las cuales se analizan para determinar puramente los ingresos a caja; además incluye entradas por ventas de desperdicios, ventas de activos fijos, intereses ganados, reclamación de seguros, regalías, dividendos ganados, aumentos de capital, obtención de créditos, etc.

### **b.Egresos de efectivo proyectados**

Procura el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pago de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres, etc. Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos. Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza. Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.

Señalados también como pagos, erogaciones o desembolsos. Se clasifican así:

- Compras de materias primas
- Pagos de mano de obra
- Gastos de fabricación, ventas y administración
- Impuestos
- Intereses a cargo de la empresa
- Compra de activos fijos
- Pago de préstamos
- Pago de dividendos o retiros de socios
- Otros.

**c. Saldos y requerimientos**

Todo presupuesto de efectivo contiene el saldo inicial de efectivos estimados, el cual se suma a la diferencia de ingresos o egresos presupuestos del período, consecuentemente para un presupuesto que normalmente es de un año, parcializado en meses, cada mes arroja un saldo que puede ser positivo o negativo, de lo cual se deduce el requerimiento o necesidad de financiamiento para cubrir el período.

## CEDULA DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	TRIMESTRE			
	1°	2°	3o	4°
Saldo inicial de efectivo				
Más entradas:				
-Ventas al contado				
-Recuperación Ctas. por cobrar				
<b>ENTRADAS TOTALES</b>				
Efectivo total disponible:				
Menos salidas:				
-Compras				
-Pago mano de obra directa				
-Gastos indirectos				
-Gastos de Operación				
-Pago impuestos pendientes				
-Pago activo fijo				
<b>TOTAL DE GASTOS:</b>				
Saldo final de efectivo				
(+)Préstamo a corto plazo:				
(-)Pago de préstamo				
-Capitales				
-Intereses				
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>				

### **2.14.13 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultado, constituyen la base de realización del estado de resultados presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado resumen de una serie de presupuestos parciales.

### **2.14.14 BALANCE GENERAL PROYECTADO**

El balance general proyectado refleja el efecto del plan de operaciones sobre el activo, el pasivo y el capital de la compañía. El balance general proyectado lo prepara el director de presupuestos con los datos obtenidos de otros componentes del plan de utilidades.

El balance estimado conforme a las previsiones o pronósticos contenidos en el presupuesto de las operaciones de una empresa correspondientes a un determinado período. Si se parte de la posición financiera al inicio del período presupuestal, si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho período, se estará en condiciones de obtener la posición financiera presupuestada a la terminación del ejercicio.

## **CAPITULO III**

### **INVESTIGACION DE CAMPO**

#### **3.0 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una guía de presupuesto para la pequeña empresa industrial del sector vestuario, que ayude a controlar los costos, mejorando el plan de utilidades.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar si la pequeña empresa industrial del sector vestuario utiliza los presupuestos para la toma de decisiones.
  
- Desarrollar una guía de presupuesto de fácil comprensión para el pequeño empresario.
  
- Proporcionar un sistema presupuestario que controle los costos de operación.

#### **3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **GENERALIDADES**

En el desarrollo de este capítulo, se muestran los resultados de la investigación realizada en las pequeñas empresas dedicadas a la confección de ropa existente en el Área Metropolitana de San Salvador, con el objeto de conocer los distintos sistemas, planes, estrategias y procedimientos para la toma de decisiones que existen en las mismas, sean estas relacionadas con el ciclo presupuestal, de manera

que permita formular conclusiones generando recomendaciones a dicha investigación.

### **3.1.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

#### **LUGAR ESPECIFICO**

La investigación se efectuó en el Área Metropolitana de San Salvador en las pequeñas Empresas Dedicadas al Sector Vestuario.

### **3.1.2. SUJETO EN ESTUDIO**

Como se menciona en el numeral anterior, la investigación se aplicó a la Pequeña Empresa dedicada al sector vestuario.

### **3.1.3 UNIDADES DE OBSERVACION**

La investigación se realizó con las unidades o departamentos encargados en la realización de los diferentes presupuestos, que constituyen las pequeñas empresas industriales objeto de esta investigación.

## **3.2 TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación aplicada fue descriptiva en una primera fase y posteriormente analítica.

**Descriptiva:** Se efectuó una reseña histórica del problema de investigación, cuáles fueron los antecedentes, causas, circunstancias bajo las cuales se fueron desarrollando, factores que incidieron o provocaron que el problema continuara creciendo o quedara estático, en general, se explicó el origen del problema.

**Analítico:** Recopilada la información se comparó como otras empresas manejaban sus presupuestos.

En los tipos de investigación existentes también se ha encontrado lo que es la investigación aplicada, la cual se caracteriza porque los resultados obtenidos se apliquen o se utilicen de manera inmediata, a lo que ayuda a la solución de la problemática existente, este tipo de investigación es el que se ha desarrollado en este trabajo, pues se cree que el hecho de hacer una investigación implica poder dar una solución al problema de manera apropiada e idónea a la situación planteada.

### **3.3 FUENTES DE INFORMACION**

La información que sirvió de base para la investigación, se obtuvo consultando dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias.

#### **3.3.1 FUENTES SECUNDARIAS**

Está constituida por la literatura consultada sobre la problemática a través de documentos bibliográficos, tales como: Revistas del Instituciones, Tesis de diferentes Universidades, Internet, libros que proporcionan información directa de los temas relacionados en la investigación. Además de consultas a profesionales expertos en el tema y sin faltar el apoyo de publicaciones relacionadas con el tema de investigación.

#### **3.3.2 FUENTES PRIMARIAS**

Se consideraron aquellas, que ayudaron a conocer la problemática investigada, recopilándose a través de entrevistas, observaciones y encuestas, aplicadas a personas encargadas en el sistema presupuestario, de las pequeñas empresas industriales del

sector vestuario, que se encuentran ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, y que constituyó la muestra de trabajo.

### **3.4 DESCRIPCION DE LA APLICACIÓN DEL MODELO**

#### **3.4.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO**

Según datos proporcionados por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el número de pequeñas empresas dedicadas a la confección de ropa es de 48, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador. Considerándose pequeñas empresas industriales del sector vestuario, a todas aquellas que poseen un mínimo de 11 y un máximo de 49, tomando éste criterio en base a la al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Todas estas empresas poseen características similares en cuanto al tamaño de la empresa, con relación al número de empleados, organización formal, capacidad de producción, cobertura de mercado, capacidad financiera, calidad de sus productos, entre otros. Por lo tanto, el universo y la muestra de trabajo de la presente investigación está formado por la totalidad de empresas reportadas por el ISSS.

#### **3.4.2 TAMAÑO O SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

**( EN ESTA PARTE EL LIC QUIERE QUE SE REFIERA AL LECTOR A UN ANEXO DONDE MOSTRAMOS LAS EMPRESAS DE LA POBLACION)**

#### **3.4.3 RECOLECCION DE DATOS**

Para efectuar esta actividad se ha utilizado como instrumento un cuestionario, además la técnica empleada fue la encuesta. Se realizó la recolección de datos por medio del cuestionario administrado por el encuestador.

## **- El Cuestionario**

Se elaboró tomando como punto de partida, los indicadores de las variables y sus efectos a estudiar.

Fue elaborado el cuestionario con preguntas cerradas y de control, las cuales se dirigieron a las personas encargadas de elaborar los presupuestos de la pequeña empresa industrial en análisis que componen la muestra y universo.

Los resultados obtenidos de las encuestas fueron tabulados con el propósito de realizar el análisis estadístico para obtener los hallazgos más relevantes; además, los resultados obtenidos permitirán determinar cómo afecta la ausencia del sistema de presupuesto como una herramienta para la toma de decisiones en la gerencia de la pequeña empresa en investigación.

## **- La Entrevista**

A través de la entrevista se obtuvo recolectar información general referente a las pequeñas empresas industriales del sector vestuario, para lo cual se siguió la siguiente guía y se exploraron los elementos que se presentan a continuación:

- Datos Históricos
- Precursores en la Industria
- Descripción técnica de los principales materiales utilizados por la industria.
- Que y cuántas empresas se encuentran en la misma industria.
- Desafíos que cada empresa enfrenta para el futuro en sus actividades.

### **3.4.4 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En esta fase se realizó un estudio cuidadoso de la información de los cuadros para determinar las situaciones mediante las cuales se va a establecer qué tipo de problemas o aspectos negativos existen dentro del problema en estudio y que es lo que de validez e importancia a la propuesta que se plantea al final de nuestra investigación; es decir, que es cuando se estudian los resultados, se determina la importancia de esta investigación, pues aquí se trata de demostrar si las hipótesis son falsas o verdaderas.

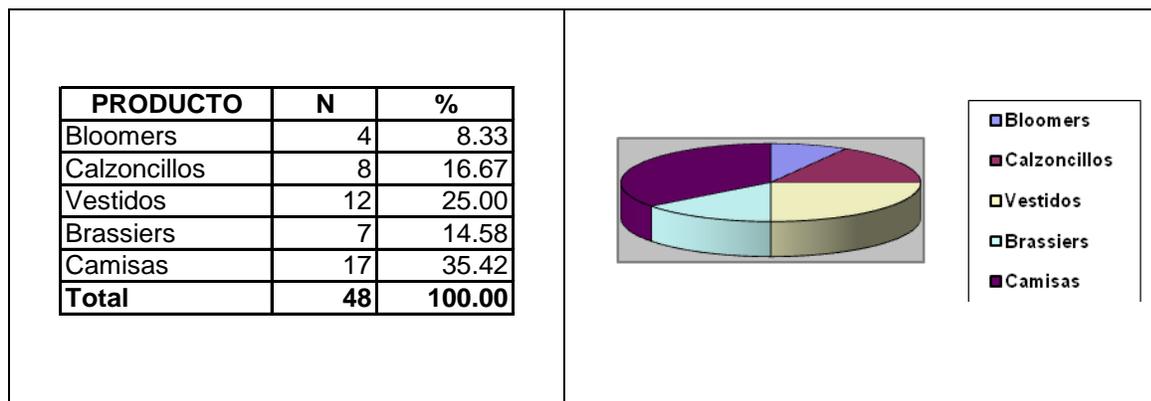
En cuanto a la interpretación de los resultados es necesario determinar las relaciones con las variables estudiadas por cada pregunta, con la finalidad de formular comentarios y conclusiones que permitan establecer soluciones para terminar con la problemática que conlleva el hecho de que se plantee una guía de presupuestos para la pequeña empresa industrial del sector vestuario.

La recopilación de la información se tabulo de forma independiente con cada una de las preguntas a las cuales se les planteo un objetivo, las cuales se presentan a continuación.

## PREGUNTA 1

¿Cual de los siguientes productos elabora la empresa?

**OBJETIVO:** Determinar la homogeneidad de los productos elaborados por el sector.



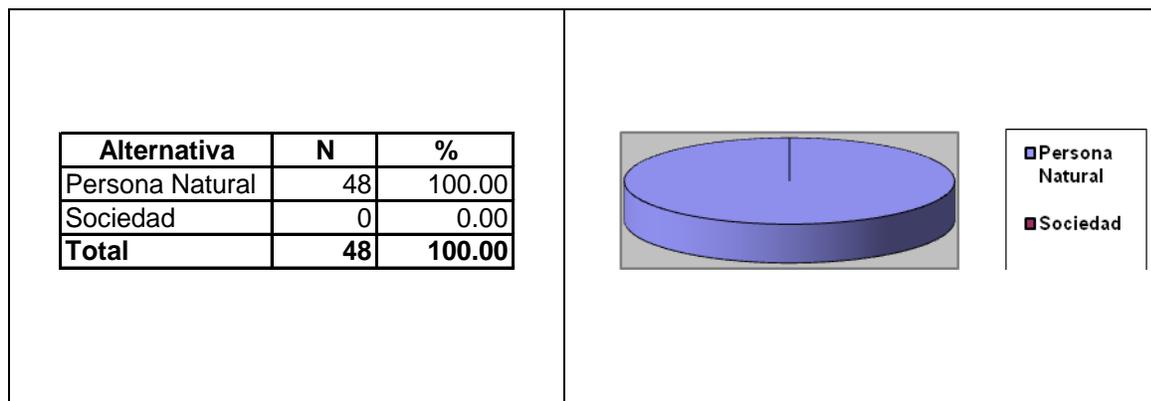
## INTERPRETACION

Dentro de la Pequeña Empresa del sector vestuario se puede observar que el 35.42% se dedica a la fabricación de camisas, debido a que tiene una mayor demanda en el mercado.

## PREGUNTA 2

¿A qué clase de propietario pertenece la empresa?

**OBJETIVO:** Conocer el tipo de propietario que prevalece en las pequeñas empresas del sector industrial



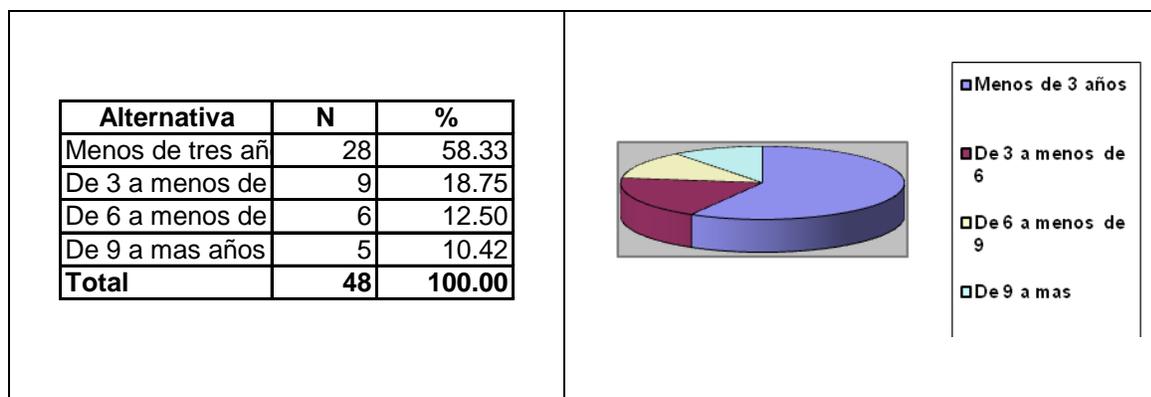
## INTERPRETACION

El 100% de la población investigada corresponde a pequeños empresarios naturales cumpliendo la condición del trabajo de Investigación.

### PREGUNTA 3

¿Cuanto tiempo tiene la empresa de estar operando?

**OBJETIVO:** Determinar el grado de experiencia del propietario y desarrollo de la empresa



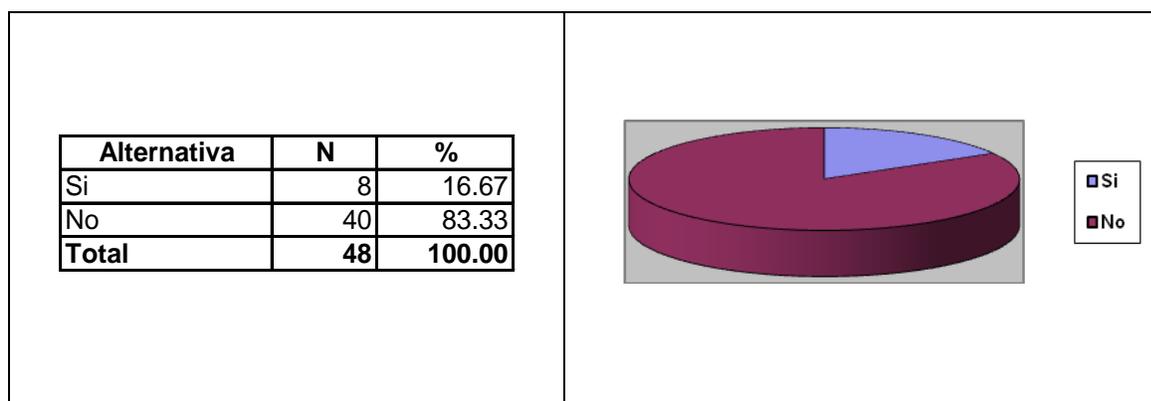
### INTERPRETACION

El 58.33% de las empresas investigadas tienen menos de tres años de haber iniciado sus operaciones, por lo que muchos de ellos efectúan los cálculos de los costos en base a su experiencia, por lo que cometen muchos errores en la estimación de precios y costos, por lo que esto les restringe las posibles ventajas competitivas que puedan tener.

### PREGUNTA 4

¿Se elaboran presupuestos operativos y financieros en la empresa?

**OBJETIVO:** Indagar el grado de utilización de los presupuestos en las estimaciones de ingresos y gastos



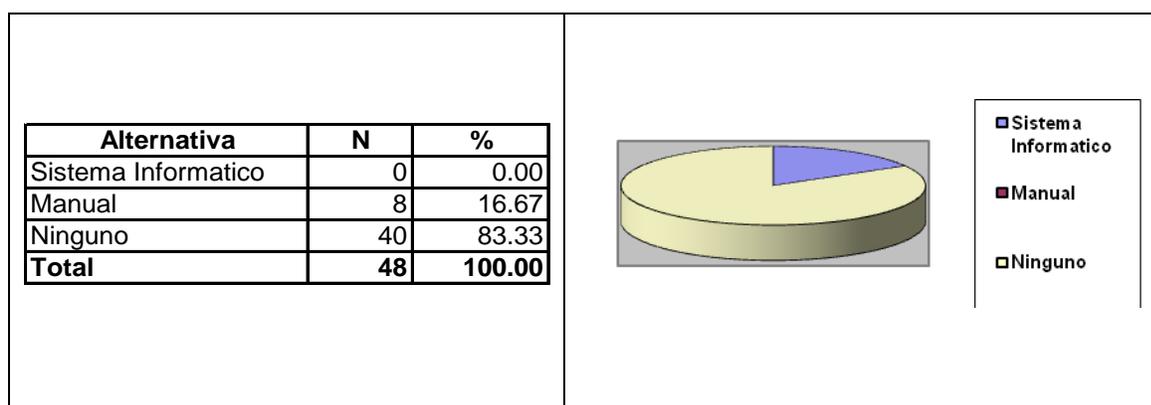
## INTERPRETACION

El 83.33% no utiliza sistemas presupuestarios debido a situaciones tales como falta de conocimientos técnicos, falta de apoyo de instituciones que brindan capacitación.

## PREGUNTA 5

¿De qué forma elaboran los presupuestos operativos y financieros?

**OBJETIVO:** Determinar cómo calculan esta empresas sus presupuestos operativos y financieros.



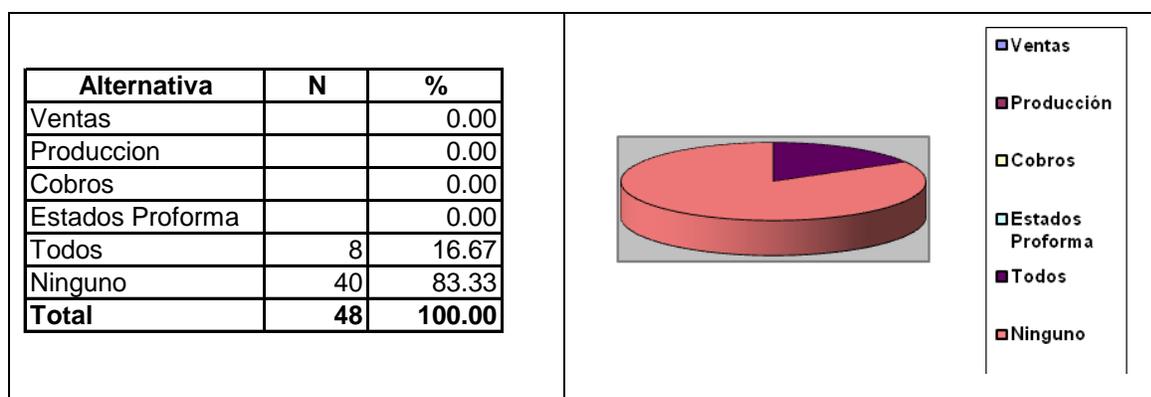
## INTERPRETACION

Esta pregunta estaba relacionada con la anterior, en el sentido de la aplicación de los presupuestos y solamente ocho empresas desarrollan presupuestos de forma sistematizada.

## PREGUNTA 6

¿Cual (es) de los siguientes presupuestos elaboran?

**OBJETIVO:** Determinar si en estas empresas elaboran algún tipo de presupuestos.



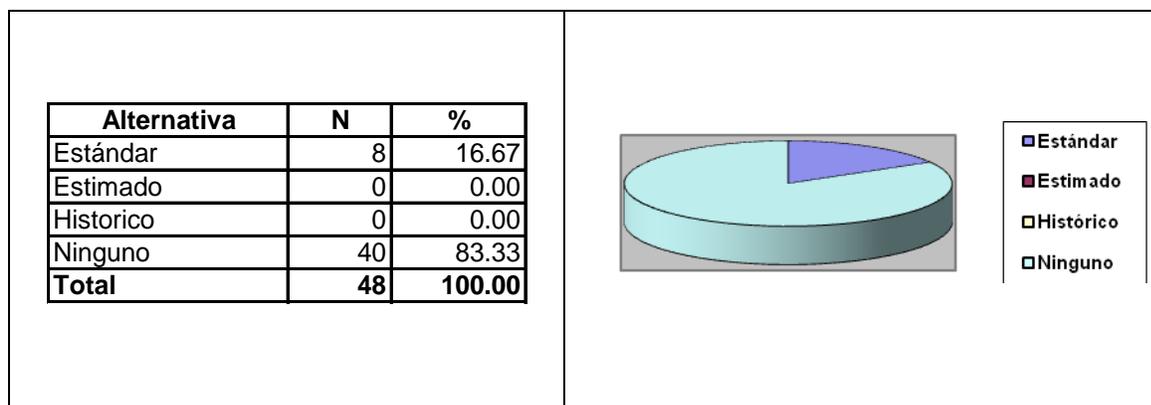
### INTERPRETACION:

Los resultados de este grafico permiten identificar que el 83.33% de las pequeñas empresas encuestadas no aplican el ciclo presupuestario completo, por lo que es factible desarrollar un instrumento que facilite su aplicación y uso en estas empresas.

### PREGUNTA 7

¿Cual de los siguientes sistemas de costos utiliza la empresa?

**OBJETIVO:** Determinar el sistema de costos aplicado en la producción



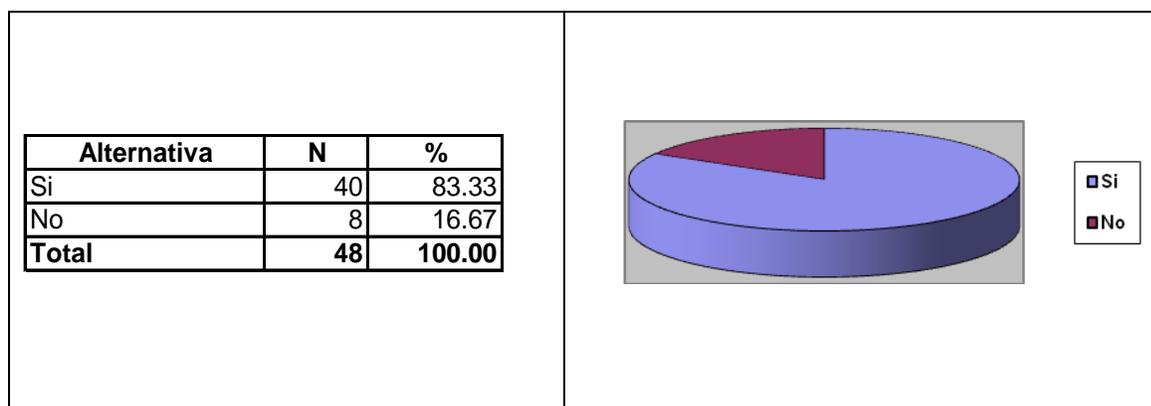
### INTERPRETACION:

La mayoría de pequeños empresarios manifiestan que no aplican un sistema de costos, esta respuesta tiene relación con la expresada en las respuestas N° 5 y 6

### PREGUNTA 8

¿Le afecta a usted el no contar con un sistema presupuestario?

**OBJETIVO:** Conocer que tanto le afecta la presencia o ausencia de un sistema presupuestario



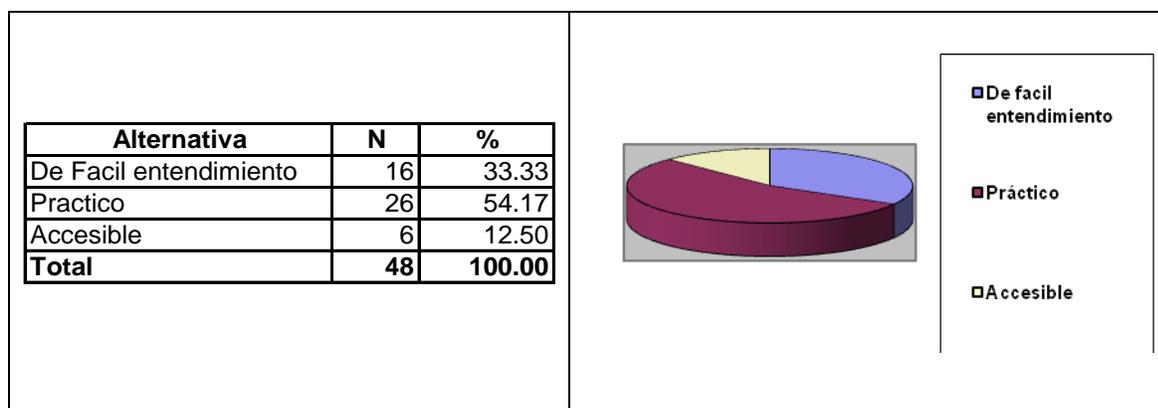
### INTERPRETACION:

El 83.33% de la población investigada, mencionó que si le afecta el no contar con un sistema presupuestario, por lo que no pueden determinar con precisión sus ingresos y sus costos y gastos, para poder tomar decisiones oportunas.

### PREGUNTA 9

¿Como le gustaría que fueran los controles financieros?

**OBJETIVO:** Investigar la preferencia por la que se inclinan los pequeños empresarios por los controles financieros.



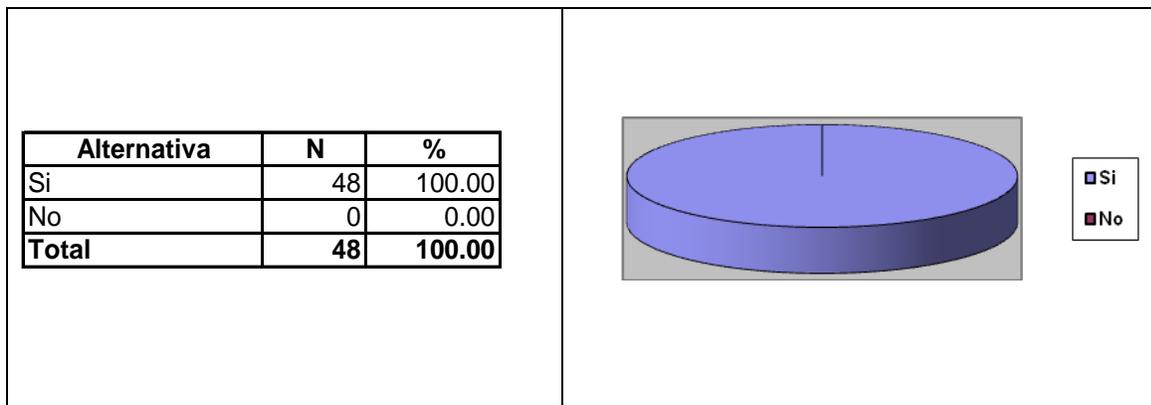
### INTERPRETACION:

El 54.17% de la muestra se inclina que les gustaría que los sistemas de controles financieros sean prácticos y un 28.95% que sean de fácil aplicación, debido a que la mayoría de los propietarios no cuentan con suficientes conocimientos en la diversificación de métodos de controles.

### PREGUNTA 10

¿De acuerdo a su punto de vista la toma de decisión influye en los presupuestos?

**OBJETIVO:** Indagar que tanto le influye al empresario la toma de decisiones en los presupuestos



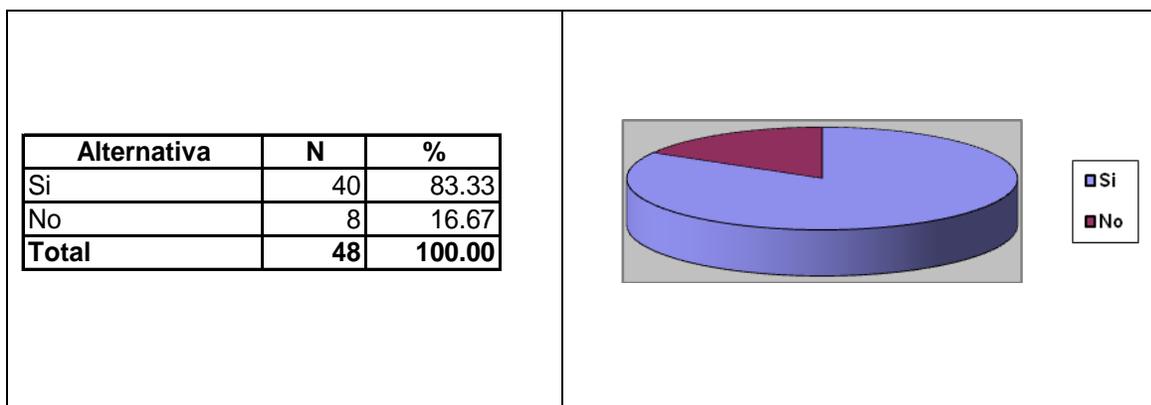
### INTERPRETACION

El 100 % de población manifiesta que los presupuestos influyen en la toma de decisiones, ya que les ayudaría a generar mejores utilidades y costos.

### PREGUNTA 11

¿En caso de no contar con un sistema de Presupuestos, tomaría la decisión de implementar uno?

**OBJETIVO:** Determinar el grado de aceptación que el pequeño empresario le confía al sistema de presupuestos.



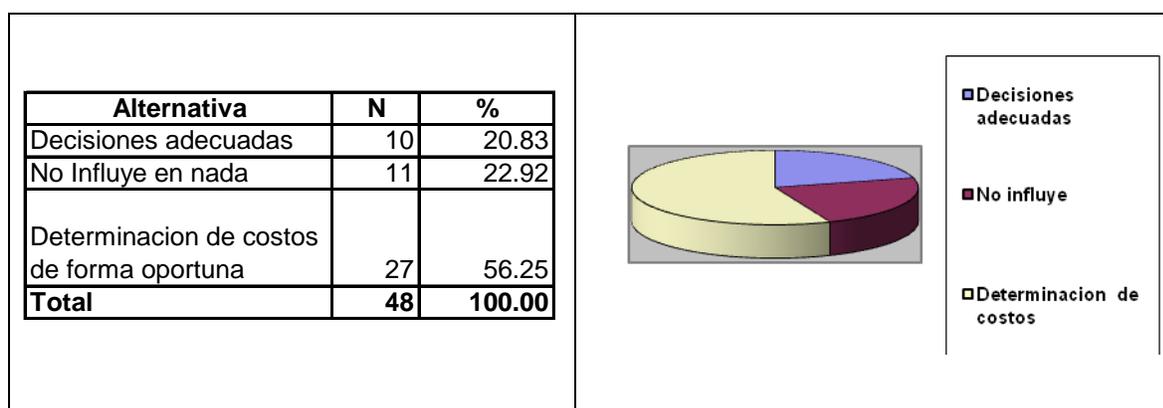
## INTERPRETACION

El 83.33% de pequeñas empresas están en la disposición de implementar un sistema de presupuestos, siempre y cuando este, les ayude a mejorar sus utilidades y el manejo de las operaciones financieras

### PREGUNTA 12

¿Cómo influye el sistema presupuestario en la toma de decisiones?

**OBJETIVO:** Conocer que tanto influyen los sistemas presupuestarios en la toma de decisiones.



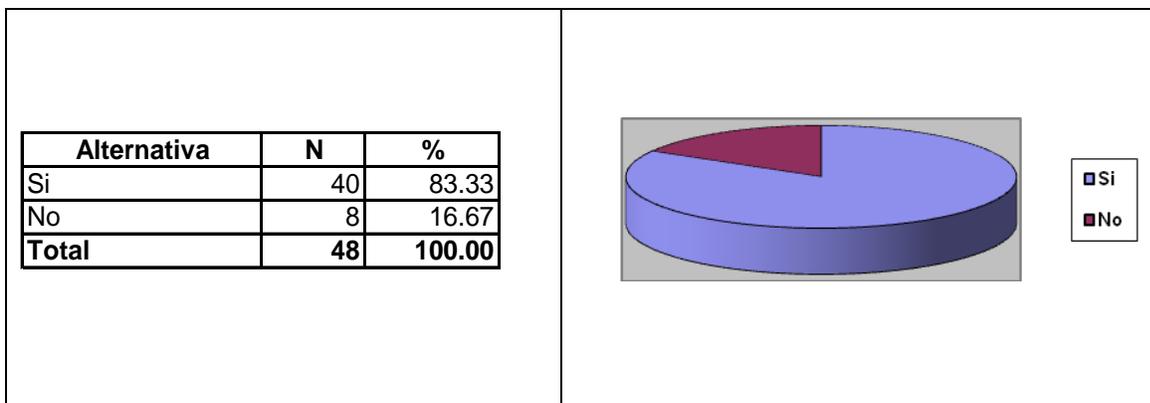
## INTERPRETACION

La mayoría de los pequeños empresarios encuestados coincidieron con un 56.25%, les ayudaría a determinar los costos de forma oportuna, evitando trabajar solamente en base a la experiencia.

### PREGUNTA 13

¿Para la aplicación del sistema presupuestario es necesaria la capacitación del personal?

**OBJETIVO:** Determinar el grado de conocimientos que debe de tener la persona que será encargada del sistema de presupuesto



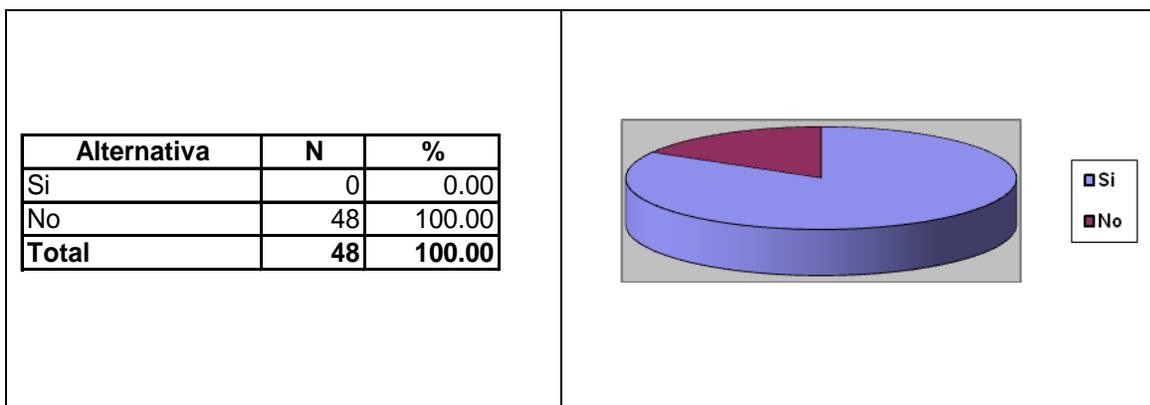
### INTERPRETACION

Según el resultado de la tabla anterior el 83.33% opina que es necesario que el personal encargado de esta área reciba capacitación en la aplicación de los presupuestos administrativos de operación y finanzas.

### PREGUNTA 14

¿Cree ud. que el proceso presupuestario tiene limitantes que obstaculicen la toma de decisiones de forma adecuada?.

**OBJETIVO:** Establecer la opinión del pequeño empresario referente a la utilidad del presupuesto en la toma de decisiones



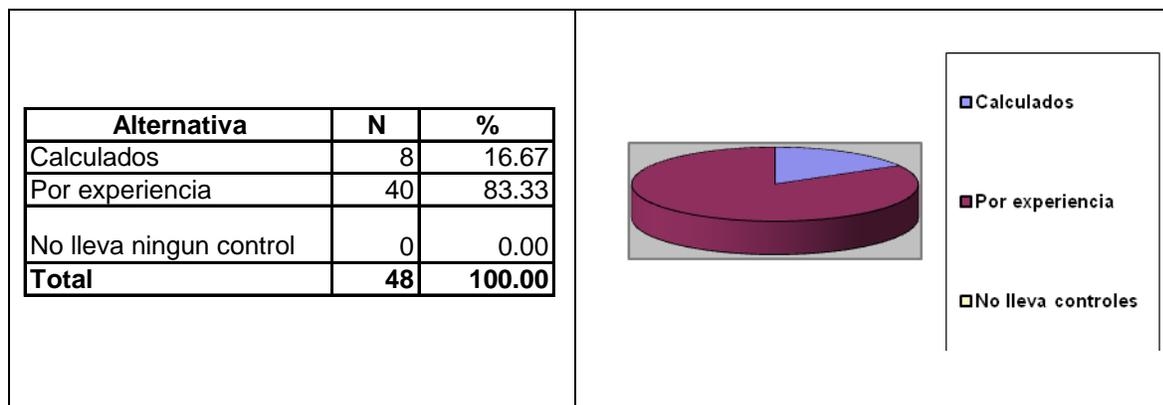
### INTERPRETACION

Se observa que el 100% de la muestra opina que el proceso presupuestario no obstaculiza la toma de decisiones y por el contrario, los orientaría para maximizar los cursos

### PREGUNTA 15

¿Para la toma de decisiones, como determina sus costos de producción?

**OBJETIVO:** Sondar como los pequeños empresarios determinan los costos unitarios de producción, así como la base para establecer los precios.



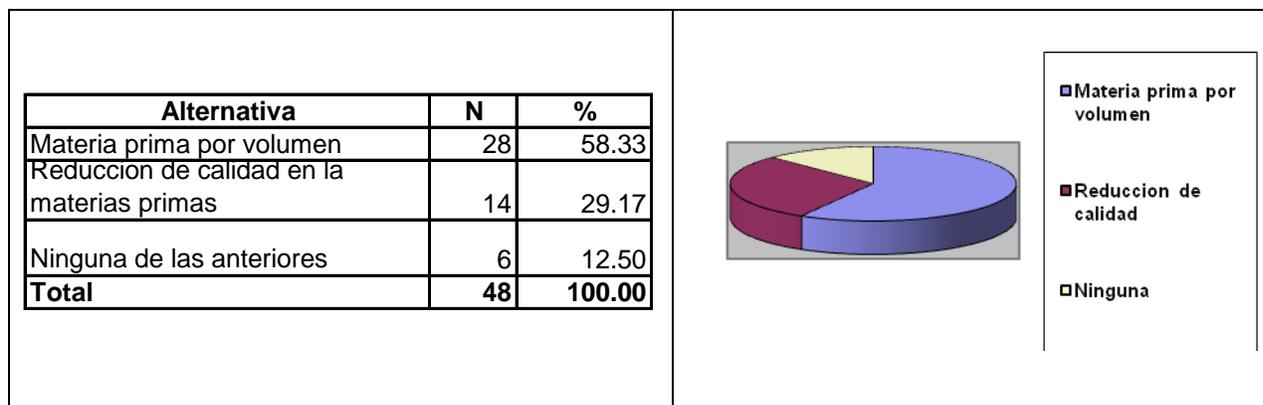
### INTERPRETACION

El 83.33% respondió que sus costos los determinan realizan en base a la experiencia adquirida y esto hace que tengan dificultades a la hora de establecer precios

### PREGUNTA 16

¿Que criterios utiliza para producir los costos sin afectar la calidad del producto?

**OBJETIVO:** Determinar la forma de aplicar el costo sin detrimento de la calidad del producto.



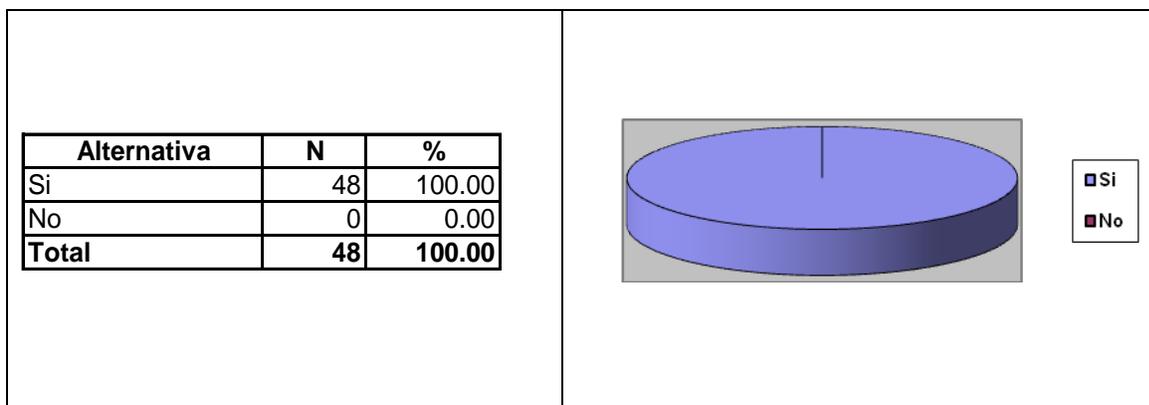
### INTERPRETACION

Lo criterios que utiliza el empresario en un 58.33%, es el de comprar por volumen la materia prima para obtenerla a un precio competitivo.

## PREGUNTA 19

¿Considera usted que al utilizar un sistema de presupuestos nuevo le repercutiría positivamente en la empresa?

**OBJETIVO:** Estudiar las perspectivas que tienen los empresarios con referente a las ventajas del sistema presupuestario.



## INTERPRETACION

El 100% de los pequeños empresarios opinan que un sistema presupuestario repercutiría positivamente en las operaciones de sus negocios, ya que en la actualidad operan con una serie de deficiencias y esto no les permite determinar sus ingresos, gastos y costos.

### **3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

El desarrollo teórico y práctico, experiencia personal y la consulta de material bibliográfico han servido de fundamento para procurar la mayor objetividad en las apreciaciones y llegar a las conclusiones y recomendaciones siguientes:

#### **3.5.1 CONCLUSIONES:**

1. El pequeño empresario desconoce la importancia de llevar un registro contable que le ayuden a estandarizar las operaciones del negocio.
2. Por falta de asesoría y desconocimiento de la técnica de los presupuestos, el pequeño empresario cuando fracasa en sus proyectos, no logra determinar en que área estuvo la deficiencia, pues no cuenta con registros de ninguna índole.

La falta de asesoría en la ejecución de los presupuestos, ha hecho que el pequeño empresario no evalué el beneficio real de su implementación, los dueños de estas industrias consideran que pueden implementar los presupuestos, siempre y cuando se les asesore a un costo mínimo y se les instruya sobre la utilización de los sistemas presupuestarios; que les facilite su elaboración y utilización de estos.

3. No cuentan con medidas de control para sus transacciones y no utilizan ningún tipo de presupuestos debido a la falta de orientación sobre el uso adecuado de las mismas es por tanto que llegan a desconocer cuales han sido sus utilidades.
4. La mayoría de los empresarios, (83.33%), consideran que el sistema presupuestal es de gran utilidad ya que les ayudaría a tomar decisiones oportunas y adecuadas en la Empresa.
5. Dentro de las empresas encuestadas se observó en un 83.33% que no cuentan con ningún sistema de presupuestos.

6. La pequeña empresa industrial investigada calcula sus costos unitarios de producción, en base a la experiencia.

### **3.5.2 RECOMENDACIONES.**

1. Debe de llevar registros contables, con la finalidad de llevar un control de sus ingresos reales así como de sus costos de operación.
2. Las entidades encargadas de asesorar a la pequeña empresa, deben de ayudarlo para que este pueda aplicar las técnicas presupuestarias, para determinar posibles deficiencias financieras.
3. Se le propone al pequeño empresario una guía de presupuestos de fácil entendimiento para que lo implemente en su negocio o empresa.
4. Se le sugiere al empresario implementar un sistema de presupuestos ya que esto le beneficiaría en el control y planificación de los ingresos, egresos y utilidades y sobre todo a tomar decisiones oportunas y adecuadas en la empresa.
5. Se le recomienda a la Pequeña Empresa del sector vestuario, que trate de implementar un sistema con todos sus presupuestos, tomando como guía el diseño que se presenta en este trabajo de graduación, cuya aplicación le permitirá al propietario planificar y controlar efectivamente sus utilidades.
6. Que los controles financieros los realice a base de cálculos estandarizados, con el objeto de tener un mejor control de sus costos de producción.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE UNA GUIA DE PRESUPUESTOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR VESTUARIO.**

#### **4.1 INTRODUCCION**

En la actualidad, en un entorno de mercados cada vez más competitivos y un ambiente de incertidumbre, las empresas deben tomar decisiones más complejas bajo diversos tipos de presiones económicas, sociales y políticas. Si se desea tener una competencia efectiva, se tiene que superar retos cada vez más grandes para obtener resultados rentables.

En el ambiente de las empresas manufactureras, se ha demostrado que llevar un buen sistema de presupuestos ayuda a mejorar la planeación de las utilidades y llevar una mejor estandarización de los requerimientos de materiales, materia prima y producto terminado; lo cual es de suma importancia en el manejo de costos, lo que ayudaría a tener un mejor soporte en función de las actividades manufactureras.

Por lo anterior, el desarrollo de una Propuesta de una Guía de Presupuestos para la Pequeña Empresa Industrial del Sector Vestuario, se justifica siempre y cuando se adecue a las necesidades reales del sector investigado.

El beneficio que esta guía les proporcionara a los pequeños empresarios dedicados a la confección, será el de maximizar sus beneficios.

Una de las empresas investigadas proporciono datos acerca del proceso productivo que desarrolla, el cual se presenta a continuación:

Descripción del flujo de proceso para la confección de camisas.

La confección de camisas, se representa por un proceso que a continuación se detalla:

Primero se escoge la tela (Popelina blanca), haciendo una inspección exhaustiva de la cantidad por yarda de tela, luego el diseñador hace la moldura de patrón de la camisa para

cada una de las tallas correspondientes, luego se hace las mediciones correspondientes para el trazado de las mismas, después de dicho cálculo se procede al corte de la misma realizándose en el área de corte haciéndose una inspección de las telas cortadas, seleccionadas por tallas cada una se trasladan hasta la filateadora para cerrar y pegar mangas, de este modo se hace otro traslado hasta la máquina de coser, para luego pegar cuellos, hacer ruedos de mangas, por último se pegan las etiquetas correspondientes y se hace una inspección exhaustiva de toda la confecciones, se hace un traslado hasta la hojaladora para hacer hojales procediéndose a pegar los botones limpiándose y desmechándose la camisa, trasladándose hasta la planchadora, doblándose y empacadas por tallas, haciéndose una inspección final hasta almacenarla para proceder a la entrega de la misma y similar proceso lleva el de los pantalones.

El detalle de la producción y de sus costos estandarizados se presenta a continuación

#### **4.1 PASOS BASICOS PARA PREPARAR EL PRESUPUESTO MAESTRO.**

Al hacer uso de la información financiera, factores económicos y la gestión administrativa planteada por el propietario, se ilustra la preparación de un presupuesto maestro para dicha empresa, preparando los siguientes presupuestos:

1. Pronósticos de Ventas.
2. Presupuesto de Ventas.
3. Presupuesto de Producción.  
Presupuesto de materiales y de compra de materiales.  
Presupuesto de Mano de Obra Directa.  
Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación.  
Presupuesto de Cambios en los Niveles de Inventarios.
4. Presupuesto de Costo de Ventas de Mercaderías.
5. Presupuesto de Gastos de Ventas.
6. Presupuesto de Gastos de Administración.
7. Presupuesto de Flujo de Caja.

8. Balance General Presupuestado.
9. Estado de Perdidas y Ganancias Presupuestado.

## **PASO 1**

El pronóstico de ventas es el punto de partida para presupuestar porque los niveles de inventario, las compras y los gastos de operación están generalmente en relación con la proporción de actividad en las ventas.

Un pronóstico de ventas se convierte en Plan de Ventas cuando la Administración incorpora juicios, estrategias planeadas, dedicación administrativa con el objeto de lograr las metas de las ventas.

### **DATOS PARA PREPARAR EL PRONOSTICO DE VENTAS.**

Este pronóstico sirve de base para elaborar el presupuesto de ventas y está basado en el método de combinación de factores, dado que no se cuenta con datos históricos que permitan aplicar un método estadístico.

## **PASO 2**

Después de haber elaborado el pronóstico de ventas y determinado que las unidades a vender en el año 2010 son de 22,000 camisas y 35,000 pantalones, se elabora el presupuesto de ventas que para efectos ilustrativos se presenta en la página 37, se presenta de forma anual.

La evaluación de variables que afectan a la empresa, sus objetivos, factores externos, tales como: las condiciones económicas imperantes en el País, los potenciales futuros de la competencia y la experiencia en ventas de los años anteriores.

El precio unitario de ventas es de \$ 22.85 y 45.71 y fue proporcionado por el propietario, quien manifestó haber vendido el año anterior a esos precios

Otra de las razones para hacerlo de forma anual, es porque de acuerdo a la existencia de un periodo presupuestal que normalmente es de un año para el caso de la pequeña empresa, el presupuesto se calcula en periodos más reducidos para tratar de tener mayor precisión en las cifras presupuestadas y hacer el seguimiento oportuno por medio de cuadros comparativos entre lo real y presupuestado.

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIOS DE VENTA		COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN FORMA PORCENTUAL (%) SEGÚN EL ESTUDIO DE MERCACDO DE LSA COMPAÑÍA												
		1 SEM	2 SEM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	22000	22,85	22,85	10,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	20,00%	100,00%
2	35000	45,71	45,71	10,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	20,00%	20,00%	100,00%

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	4.400,00	22.000,00
2	3.500,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	7.000,00	35.000,00
<b>TOTAL</b>	5.700,00	4.600,00	4.600,00	3.950,00	3.950,00	2.850,00	2.850,00	3.950,00	3.950,00	4.600,00	4.600,00	11.400,00	57.000,00

VENTAS EN MILES DE DOLARES \$													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	50.270,00	25.135,00	25.135,00	50.270,00	50.270,00	25.135,00	25.135,00	50.270,00	50.270,00	25.135,00	25.135,00	100.540,00	502.700,00
2	159.985,00	159.985,00	159.985,00	79.993,00	79.993,00	79.993,00	79.993,00	79.993,00	79.993,00	159.985,00	159.985,00	319.970,00	1.599.853,00
<b>TOTAL</b>	210.255,00	185.120,00	185.120,00	130.263,00	130.263,00	105.128,00	105.128,00	130.263,00	130.263,00	185.120,00	185.120,00	420.510,00	2.102.553,00

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	10,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	20,00%	100,00%
2	10,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	20,00%	100,00%
<b>TOTAL</b>	10,00%	8,80%	6,20%	6,20%	6,20%	5,00%	5,00%	6,20%	6,20%	8,80%	8,80%	20,00%	100,00%

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	23,91%	13,58%	13,58%	38,59%	38,59%	23,91%	23,91%	38,59%	38,59%	13,58%	13,58%	23,91%	23,909%
2	76,09%	86,42%	86,42%	61,41%	61,41%	76,09%	76,09%	61,41%	61,41%	86,42%	86,42%	76,09%	76,091%
<b>TOTAL</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

### **PASO 3**

Después que se ha elaborado el presupuesto de ventas se está en condiciones de preparar el presupuesto de producción.

Este presupuesto contiene todas las erogaciones estimadas, consideradas necesarias para obtener materiales y mano de obra destinada a la producción.

Puede expresarse en unidades e indican cuando deben completarse los productos para cumplir con los programas de ventas.

La cedula “2” que se presenta en la página N° 44, muestra el cuadro de presupuestos de producción y tiene como base de información las ventas que han sido estimadas en cedula “1” de la página N° 68.

Para establecer las unidades a producir presupuestadas se toma como base las ventas estimadas en unidades sumándole el inventario final deseado y restándole el inventario inicial.

**PRESUPUESTO DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN REQUERIDAS**

UNIDADES A PRODUCIR EN PRODUCTO 1													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	800,00	1.000,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.600,00	1.600,00
+	VENTAS PRESUPUESTADAS	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	4.400,00
=	UNIDADES REQUERIDAS	3.000,00	2.100,00	1.900,00	3.200,00	3.200,00	2.100,00	2.100,00	3.200,00	3.200,00	2.100,00	2.100,00	6.000,00
-	INVENTARIO INICIAL DISPONIBLE	1.000,00	800,00	1.000,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
=	UNIDADES A PRODUCIR	2.000,00	1.300,00	900,00	2.400,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	5.000,00

UNIDADES A PRODUCIR EN PRODUCTO 2													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	INVENTARIO FINAL ESPERADO	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	1.800,00	1.800,00
+	VENTAS PRESUPUESTADAS	3.500,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	7.000,00	35.000,00
=	UNIDADES REQUERIDAS	4.300,00	4.300,00	4.300,00	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.550,00	4.300,00	4.300,00	8.800,00	36.800,00
-	INVENTARIO INICIAL DISPONIBLE	1.600,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	1.600,00
=	UNIDADES A PRODUCIR	2.700,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	8.000,00	35.200,00

RESUMEN DE UNIDADES A PRODUCIR													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>PRODUCTO 1</b>	2.000,00	1.300,00	900,00	2.400,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	5.000,00	22.600,00
<b>PRODUCTO 2</b>	2.700,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	8.000,00	35.200,00
<b>TOTAL</b>	4.700,00	4.800,00	4.400,00	4.150,00	3.950,00	2.850,00	2.850,00	3.950,00	3.950,00	4.600,00	4.600,00	13.000,00	57.800,00

#### **PASO 4**

Después que se ha presupuestado la producción, puede prepararse el presupuesto de consumo, tomando como base las unidades a producir y el uso de materia prima y materiales por unidad; el total de la mercancía será la suma del inventario final que se desee, más la cantidad necesaria para cubrir el presupuesto de la demanda de las ventas.

Por tanto, estas compras se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Compras} = \text{Inventario Final Deseado} + \text{Costo de Mercancías Vendidas} - \text{Inventario Inicial.}$$

En razón de que para la elaboración del presupuesto de compras, se necesita conocer las necesidades de materia prima y materiales.

En la página N° 47, se presenta el presupuesto de necesidades de materia prima y relaciona las cantidades que se planea producir mostradas en la cedula “2”, en página N° 88; las unidades de materia prima que se utilizaran por unidad producida y su respectivo costo unitario.

Relacionando la producción planeada, conociendo las unidades de materia prima por unidad terminada y el costo unitario de la misma, se logra establecer el costo total de la materia prima necesaria para producir 22,600 camisas y 35,200 pantalones.

PRODUCTO	INSUMOS					PRECIOS				
	TELA METROS	HILOS CARRETES	BOTONES UNIDAD	PANO DACRON METROS	CREMALLERAS UNIDAD	TELA METROS	HILOS CARRETES	BOTONES UNIDAD	PANO DACRON METROS	CREMALLERAS UNIDAD
PRODUCTO 1	1,50	0,02	7,00			5,71	0,17	0,10		
PRODUCTO 2		0,02	3,00	1,30	1,00		0,17	0,10	11,43	0,57

UNIDADES A PRODUCIR POR PRODUCTO													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	2.000,00	1.300,00	900,00	2.400,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	5.000,00	22.600,00
PRODUCTO 2	2.700,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	8.000,00	35.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.700,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.400,00</b>	<b>4.150,00</b>	<b>3.950,00</b>	<b>2.850,00</b>	<b>2.850,00</b>	<b>3.950,00</b>	<b>3.950,00</b>	<b>4.600,00</b>	<b>4.600,00</b>	<b>13.000,00</b>	<b>57.800,00</b>

CONSUMO DE TELA MES A MES Y POR AÑO													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	3.000,00	1.950,00	1.350,00	3.600,00	3.300,00	1.650,00	1.650,00	3.300,00	3.300,00	1.650,00	1.650,00	7.500,00	33.900,00
PRODUCTO 2	3.510,00	4.550,00	4.550,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	4.550,00	4.550,00	10.400,00	45.760,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.510,00</b>	<b>6.500,00</b>	<b>5.900,00</b>	<b>5.875,00</b>	<b>5.575,00</b>	<b>3.925,00</b>	<b>3.925,00</b>	<b>5.575,00</b>	<b>5.575,00</b>	<b>6.200,00</b>	<b>6.200,00</b>	<b>17.900,00</b>	<b>79.660,00</b>

CONSUMO DE CARRETES DE HILOS MES A MES Y POR AÑO EN UNIDADES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	40,00	26,00	18,00	48,00	44,00	22,00	22,00	44,00	44,00	22,00	22,00	100,00	452,00
PRODUCTO 2	54,00	70,00	70,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	70,00	70,00	160,00	704,00
<b>TOTAL</b>	<b>94,00</b>	<b>96,00</b>	<b>88,00</b>	<b>83,00</b>	<b>79,00</b>	<b>57,00</b>	<b>57,00</b>	<b>79,00</b>	<b>79,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>260,00</b>	<b>1.156,00</b>

CONSUMO DE BOTONES MES A MES Y POR AÑO EN UNIDADES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	14.000,00	9.100,00	6.300,00	16.800,00	15.400,00	7.700,00	7.700,00	15.400,00	15.400,00	7.700,00	7.700,00	35.000,00	158.200,00
PRODUCTO 2	8.100,00	10.500,00	10.500,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	10.500,00	10.500,00	24.000,00	105.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>22.100,00</b>	<b>19.600,00</b>	<b>16.800,00</b>	<b>22.050,00</b>	<b>20.650,00</b>	<b>12.950,00</b>	<b>12.950,00</b>	<b>20.650,00</b>	<b>20.650,00</b>	<b>18.200,00</b>	<b>18.200,00</b>	<b>59.000,00</b>	<b>263.800,00</b>

CONSUMO DE CREMALLERAS MES A MES Y POR AÑO EN METROS													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRODUCTO 2	2.700,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	8.000,00	35.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.700,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>1.750,00</b>	<b>1.750,00</b>	<b>1.750,00</b>	<b>1.750,00</b>	<b>1.750,00</b>	<b>1.750,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>35.200,00</b>

COSTO DE LA TELA EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	17.130,00	11.134,50	7.708,50	20.556,00	18.843,00	9.421,50	9.421,50	18.843,00	18.843,00	9.421,50	9.421,50	42.825,00	193.569,00
PRODUCTO 2	40.119,30	52.006,50	52.006,50	26.003,25	26.003,25	26.003,25	26.003,25	26.003,25	26.003,25	52.006,50	52.006,50	118.872,00	523.036,80
<b>TOTAL</b>	<b>57.249,30</b>	<b>63.141,00</b>	<b>59.715,00</b>	<b>46.559,25</b>	<b>44.846,25</b>	<b>35.424,75</b>	<b>35.424,75</b>	<b>44.846,25</b>	<b>44.846,25</b>	<b>61.428,00</b>	<b>61.428,00</b>	<b>161.697,00</b>	<b>716.605,80</b>

COSTO DEL CARRETE DE HILO EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL EN UNIDADES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	6,80	4,42	3,06	8,16	7,48	3,74	3,74	7,48	7,48	3,74	3,74	17,00	76,84
PRODUCTO 2	9,18	11,90	11,90	5,95	5,95	5,95	5,95	5,95	5,95	11,90	11,90	27,20	119,68
<b>TOTAL</b>	<b>15,98</b>	<b>16,32</b>	<b>14,96</b>	<b>14,11</b>	<b>13,43</b>	<b>9,69</b>	<b>9,69</b>	<b>13,43</b>	<b>13,43</b>	<b>15,64</b>	<b>15,64</b>	<b>44,20</b>	<b>196,52</b>

COSTO DE BOTONES EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL EN UNIDADES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	1.400,00	910,00	630,00	1.680,00	1.540,00	770,00	770,00	1.540,00	1.540,00	770,00	770,00	3.500,00	15.820,00
PRODUCTO 2	810,00	1.050,00	1.050,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	1.050,00	1.050,00	2.400,00	10.560,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.210,00</b>	<b>1.960,00</b>	<b>1.680,00</b>	<b>2.205,00</b>	<b>2.065,00</b>	<b>1.295,00</b>	<b>1.295,00</b>	<b>2.065,00</b>	<b>2.065,00</b>	<b>1.820,00</b>	<b>1.820,00</b>	<b>5.900,00</b>	<b>26.380,00</b>

COSTO DE CREMALLERA EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL EN UNIDADES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRODUCTO 2	1.539,00	1.995,00	1.995,00	997,50	997,50	997,50	997,50	997,50	997,50	1.995,00	1.995,00	4.560,00	20.064,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.539,00</b>	<b>1.995,00</b>	<b>1.995,00</b>	<b>997,50</b>	<b>997,50</b>	<b>997,50</b>	<b>997,50</b>	<b>997,50</b>	<b>997,50</b>	<b>1.995,00</b>	<b>1.995,00</b>	<b>4.560,00</b>	<b>20.064,00</b>

COSTO TOTAL DE LA MATERIA PRIMA DIRECTA EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO 1	18.536,80	12.048,92	8.341,56	22.244,16	20.390,48	10.195,24	10.195,24	20.390,48	20.390,48	10.195,24	10.195,24	46.342,00	209.465,84
PRODUCTO 2	42.477,48	55.063,40	55.063,40	27.531,70	27.531,70	27.531,70	27.531,70	27.531,70	27.531,70	55.063,40	55.063,40	125.859,20	553.780,48
<b>TOTAL</b>	<b>61.014,28</b>	<b>67.112,32</b>	<b>63.404,96</b>	<b>49.775,86</b>	<b>47.922,18</b>	<b>37.726,94</b>	<b>37.726,94</b>	<b>47.922,18</b>	<b>47.922,18</b>	<b>65.258,64</b>	<b>65.258,64</b>	<b>172.201,20</b>	<b>763.246,32</b>

Con los datos anteriores en la cedula “3” servirá para calcular el Presupuesto de Compras de Materias Primas, puesto que en la cedula “3”, se dejó establecido el total de unidades de materia prima necesarias para producir ambos productos. En esta cédula es donde se hace necesario relacionar los inventarios finales deseados de la materia prima, para poder establecer el total de unidades necesarias a las cuales hay que restarles el inventario inicial y así determinar las unidades a comprar, que de acuerdo al costo unitario de la materia prima, ya conocido, puede establecerse el costo total de la compra.

El presupuesto de compra de materiales, al igual que el presupuesto de compra de materia prima, puede establecerse mediante la siguiente ecuación:

Presupuesto de Compras = Unidades Necesarias para la Producción + Inventario Final - Inventario Inicial.

### **PASO 5**

La cedula “4” antes presentada, relaciona las cantidades de los materiales necesarios para producir los artículos terminados y establece el costo total de materiales por año.

### **PASO 6**

Una vez determinado el monto a producir de unidades necesarias para satisfacer el presupuesto de ventas y los inventarios finales necesarios para cubrir parte del siguiente periodo, se está en la capacidad de poder estimar las necesidades de personal. Esta

estimación se refiere a la cantidad de mano de obra directa necesaria para satisfacer el programa de producción de la empresa.

Normalmente el presupuesto de mano de obra se calcula en base a las horas que se utilizaran en la producción y conociendo el costo por hora se puede determinar el costo total de la mano de obra.

Se espera con este tipo de presupuesto conocer por anticipado la cantidad y tipo de personal que será necesario.

Se presenta en la cedula “5”, el presupuesto de mano de obra directa, en donde se toma en consideración el total de unidades a producir y el costo de unidad producida para determinar el costo total de la mano de obra directa.

Este presupuesto muestra los costos a incurrir en concepto de mano de obra directa, que en este caso práctico se ha considerado el pago de salarios por obra determinada (Esto lo convierte en un costo variable), ya que se pagara de acuerdo a lo que se produce.

El pago por obra determinada es la forma usual de pactar la mano de obra directa en la mayoría de pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de vestuario.

## **PASO 7**

### **PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCION**

Este presupuesto constituye la integración de los presupuestos referentes a materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

Su preparación comprende estimaciones para cada periodo de tiempo intermedio del año presupuestado y por cada producto y/o estilo. El total que resulta de este presupuesto se divide entre las unidades a producir, para obtener el costo unitario de producción, el cual servirá para evaluar los inventarios finales de los productos terminados.

ESTANDARES DE CONSUMO DE MATERIA DIRECTA PARA CADA UNIDAD PRODUCIDA					COSTO DE MANO DE OBRA POR OPERARIO			
	CORTE HORAS	COSTURA HORAS	TERMIN. HORAS	TOTAL POR UNIDAD	OPERARIO	CORTE	COSTURA	TERMIN.
CAMISA	0,17	0,25	0,05	0,47	SUELDO	2,29	3,43	1,71
PANTALON	0,33	0,33	0,10	0,76	TOTAL	2,29	3,43	1,71
					C. HORA	2,29	3,43	1,71
					C. MINUTO	0,04	0,06	0,03

UNIDADES A PRODUCIR POR PRODUCTO													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	2.000,00	1.300,00	900,00	2.400,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	5.000,00	22.600,00
PANTALON	2.700,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	8.000,00	35.200,00
TOTAL	4.700,00	4.800,00	4.400,00	4.150,00	3.950,00	2.850,00	2.850,00	3.950,00	3.950,00	4.600,00	4.600,00	13.000,00	57.800,00

HORAS CONSUMIDAS EN EL CORTE													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	340,00	221,00	153,00	408,00	374,00	187,00	187,00	374,00	374,00	187,00	187,00	850,00	3.842,00
PANTALON	891,00	1.155,00	1.155,00	577,50	577,50	577,50	577,50	577,50	577,50	1.155,00	1.155,00	2.640,00	11.616,00
TOTAL	1.231,00	1.376,00	1.308,00	985,50	951,50	764,50	764,50	951,50	951,50	1.342,00	1.342,00	3.490,00	15.458,00

HORAS CONSUMIDAS EN COSTURA (ENSAMBLE)													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	500,00	325,00	225,00	600,00	550,00	275,00	275,00	550,00	550,00	275,00	275,00	1.250,00	5.650,00
PANTALON	891,00	1.155,00	1.155,00	577,50	577,50	577,50	577,50	577,50	577,50	1.155,00	1.155,00	2.640,00	11.616,00
TOTAL	1.391,00	1.480,00	1.380,00	1.177,50	1.127,50	852,50	852,50	1.127,50	1.127,50	1.430,00	1.430,00	3.890,00	17.266,00

HORAS CONSUMIDAS EN LA TERMINACIÓN													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	100,00	65,00	45,00	120,00	110,00	55,00	55,00	110,00	110,00	55,00	55,00	250,00	1.130,00
PANTALON	270,00	350,00	350,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	350,00	350,00	800,00	3.520,00
TOTAL	370,00	415,00	395,00	295,00	285,00	230,00	230,00	285,00	285,00	405,00	405,00	1.050,00	4.650,00

COSTO EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL MANO DE OBRA POR EL PROCESO DE CORTE													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	778,60	506,09	350,37	934,32	856,46	428,23	428,23	856,46	856,46	428,23	428,23	1.946,50	8.798,18
PANTALON	2.040,39	2.644,95	2.644,95	1.322,48	1.322,48	1.322,48	1.322,48	1.322,48	1.322,48	2.644,95	2.644,95	6.045,60	26.600,64
<b>TOTAL</b>	<b>2.818,99</b>	<b>3.151,04</b>	<b>2.995,32</b>	<b>2.256,80</b>	<b>2.178,94</b>	<b>1.750,71</b>	<b>1.750,71</b>	<b>2.178,94</b>	<b>2.178,94</b>	<b>3.073,18</b>	<b>3.073,18</b>	<b>7.992,10</b>	<b>35.398,82</b>

COSTO EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL MANO DE OBRA POR EL PROCESO DE ENSAMBLADO O DE COSTURA													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	1.715,00	1.114,75	771,75	2.058,00	1.886,50	943,25	943,25	1.886,50	1.886,50	943,25	943,25	4.287,50	19.379,50
PANTALON	3.056,13	3.961,65	3.961,65	1.980,83	1.980,83	1.980,83	1.980,83	1.980,83	1.980,83	3.961,65	3.961,65	9.055,20	39.842,88
<b>TOTAL</b>	<b>4.771,13</b>	<b>5.076,40</b>	<b>4.733,40</b>	<b>4.038,83</b>	<b>3.867,33</b>	<b>2.924,08</b>	<b>2.924,08</b>	<b>3.867,33</b>	<b>3.867,33</b>	<b>4.904,90</b>	<b>4.904,90</b>	<b>13.342,70</b>	<b>59.222,38</b>

COSTO EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL MANO DE OBRA POR EL PROCESO DE TERMINACIÓN													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	171,00	111,15	76,95	205,20	188,10	94,05	94,05	188,10	188,10	94,05	94,05	427,50	1.932,30
PANTALON	461,70	598,50	598,50	299,25	299,25	299,25	299,25	299,25	299,25	598,50	598,50	1.368,00	6.019,20
<b>TOTAL</b>	<b>632,70</b>	<b>709,65</b>	<b>675,45</b>	<b>504,45</b>	<b>487,35</b>	<b>393,30</b>	<b>393,30</b>	<b>487,35</b>	<b>487,35</b>	<b>692,55</b>	<b>692,55</b>	<b>1.795,50</b>	<b>7.951,50</b>

COSTO TOTAL EN MILES DE DOLARES MES A MES Y ANUAL MANO DE OBRA													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAMISA	2.664,60	1.731,99	1.199,07	3.197,52	2.931,06	1.465,53	1.465,53	2.931,06	2.931,06	1.465,53	1.465,53	6.661,50	30.109,98
PANTALON	5.558,22	7.205,10	7.205,10	3.602,55	3.602,55	3.602,55	3.602,55	3.602,55	3.602,55	7.205,10	7.205,10	16.468,80	72.462,72
<b>TOTAL</b>	<b>8.222,82</b>	<b>8.937,09</b>	<b>8.404,17</b>	<b>6.800,07</b>	<b>6.533,61</b>	<b>5.068,08</b>	<b>5.068,08</b>	<b>6.533,61</b>	<b>6.533,61</b>	<b>8.670,63</b>	<b>8.670,63</b>	<b>23.130,30</b>	<b>102.572,70</b>

## **PASO 8**

Una vez determinado el monto total de las erogaciones en concepto de materia prima, mano de obra directa, materiales directos, gastos de fabricación, se elaborara el presupuesto de costo de lo vendido en el cual se relacionan los elementos del costo de producción, antes señalados, como los inventarios iniciales y finales del producto terminado, obteniendo así, el costo de ventas presupuestado.

En este presupuesto se determina el costo total de la producción vendida y pasará a formar parte del estado de resultados restándose del total de ventas netas para determinar la utilidad bruta.

COSTO EN VENTAS EN MILES DE DOLARES DE LAS CAMISAS													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNIDADES DE VENTA	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	4.400,00	22.000,00
X COSTO U. PRODUC.	10,8507	10,9853	11,1563	10,8090	10,8280	11,0552	11,0552	10,8280	10,8280	11,0552	11,0552	10,7007	10,8662
= COSTO DE VENTAS	23.871,54	12.083,85	12.271,88	23.779,87	23.821,54	12.160,77	12.160,77	23.821,54	23.821,54	12.160,77	12.160,77	47.083,08	239.056,11

COSTO EN VENTAS EN MILES DE DOLARES DE LOS PANTALONES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNIDADES DE VENTA	3.500,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	7.000,00	35.000,00
X COSTO U. PRODUC.	18,0132	17,9624	17,9624	18,1339	18,1339	18,1339	18,1339	18,1339	18,1339	17,9624	17,9624	17,8660	17,9955
= COSTO DE VENTAS	63.046,28	62.868,50	62.868,50	31.734,25	31.734,25	31.734,25	31.734,25	31.734,25	31.734,25	62.868,50	62.868,50	125.062,00	629.844,09

COSTO EN VENTAS EN MILES DE DOLARES DE LAS CAMISAS Y LOS PANTALONES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNIDADES DE VENTA	5.700,00	4.600,00	4.600,00	3.950,00	3.950,00	2.850,00	2.850,00	3.950,00	3.950,00	4.600,00	4.600,00	11.400,00	57.000,00
X COSTO U. PRODUC.	28,8639	28,9477	29,1187	28,9429	28,9618	29,1891	29,1891	28,9618	28,9618	29,0177	29,0177	28,5667	28,8617
= COSTO DE VENTAS	164.524,36	133.159,62	133.945,95	114.324,42	114.399,23	83.188,94	83.188,94	114.399,23	114.399,23	133.481,30	133.481,30	325.660,38	1.645.118,73

VALOR UNITARIO CAMISAS														
	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	MATERIA PRIMA	18.536,80	12.048,92	8.341,56	22.244,16	20.390,48	10.195,24	10.195,24	20.390,48	20.390,48	10.195,24	10.195,24	46.342,00	209.465,84
+	MANO DE OBRA	2.664,60	1.731,99	1.199,07	3.197,52	2.931,06	1.465,53	1.465,53	2.931,06	2.931,06	1.465,53	1.465,53	6.661,50	30.109,98
=	COSTRO PRIMO DIRECTO	21.201,40	13.780,91	9.540,63	25.441,68	23.321,54	11.660,77	11.660,77	23.321,54	23.321,54	11.660,77	11.660,77	53.003,50	239.575,82
+	C.I.F.	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
=	COSTO DE LA PRODUCCIÓN	21.701,40	14.280,91	10.040,63	25.941,68	23.821,54	12.160,77	12.160,77	23.821,54	23.821,54	12.160,77	12.160,77	53.503,50	245.575,82
	UNIDADES A PRODUCIR	2.000,00	1.300,00	900,00	2.400,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	1.100,00	1.100,00	5.000,00	22.600,00
=	VALOR UNITARIO	10,8507	10,9853	11,1563	10,8090	10,8280	11,0552	11,0552	10,8280	10,8280	11,0552	11,0552	10,7007	10,8662
	PRECIO DE VENTA	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85	22,85
=	UTILIDAD BRUTA	11,9993	11,8647	11,6937	12,0410	12,0220	11,7948	11,7948	12,0220	12,0220	11,7948	11,7948	12,1493	11,9838

VALOR UNITARIO PANTALONES														
	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	MATERIA PRIMA	42.477,48	55.063,40	55.063,40	27.531,70	27.531,70	27.531,70	27.531,70	27.531,70	27.531,70	55.063,40	55.063,40	125.859,20	553.780,48
+	MANO DE OBRA	5.558,22	7.205,10	7.205,10	3.602,55	3.602,55	3.602,55	3.602,55	3.602,55	3.602,55	7.205,10	7.205,10	16.468,80	72.462,72
=	COSTRO PRIMO DIRECTO	48.035,70	62.268,50	62.268,50	31.134,25	31.134,25	31.134,25	31.134,25	31.134,25	31.134,25	62.268,50	62.268,50	142.328,00	626.243,20
+	C.I.F.	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
=	COSTO DE LA PRODUCCIÓN	48.635,70	62.868,50	62.868,50	31.734,25	31.734,25	31.734,25	31.734,25	31.734,25	31.734,25	62.868,50	62.868,50	142.928,00	633.443,20
	UNIDADES A PRODUCIR	2.700,00	3.500,00	3.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	3.500,00	3.500,00	8.000,00	35.200,00
=	VALOR UNITARIO	18,0132	17,9624	17,9624	18,1339	18,1339	18,1339	18,1339	18,1339	18,1339	17,9624	17,9624	17,8660	17,9955
	PRECIO DE VENTA	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	45,71	22,85
=	UTILIDAD BRUTA	27,6968	27,7476	27,7476	27,5761	27,5761	27,5761	27,5761	27,5761	27,5761	27,7476	27,7476	27,8440	4,8545

## **PASO N° 9**

Para efectos de elaborar el presupuesto de gastos de ventas y administración, es necesario analizar los gastos del ejercicio pasado y estimar para el ejercicio futuro, tomando en cuenta el porcentaje que resulta de dividir los gastos variables de ventas (para estimar los gastos de ventas) entre las ventas. El factor resultante se aplica a las ventas presupuestadas.

En el caso de los gastos de administración, estos pueden dejarse en la misma cantidad que el ejercicio anterior, siempre y cuando las erogaciones por gastos administrativos no se incrementan como un resultado del nuevo volumen de ventas o por políticas salariales.

AREA VENTAS  
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA

RESPONSABLE

CODIGO	CENTRO DE COSTOS: GASTO DE PERSONAL	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	SUELDOS		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
	HORAS EXTRAS														-
	COMISIONES														-
	AUXILIO DE TRANSPORTE														-
	CESANTIAS	8%	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	2.998,80
	INTERESES POR CENSANTIAS	1%	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
	PRIMA DE SERVICIOS	8%	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	249,90	2.998,80
	VACACIONES	4%	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	125,10	1.501,20
	DOTACIÓN Y SUMINISTR DE TRAB.	4%	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
	INDEMNIZACIONES LABORALES														-
	CAPACITACION DEL PERSONAL														-
	APORTES A ENTIDADES ISSS	8%	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	10%	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	303,75	3.645,00
	<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>4.318,65</b>	<b>51.823,80</b>											
	<b>DIVERSOS</b>														-
	UTILES DE OFICINA		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
	LIBROS, REVISTAS Y SUSCRIP.		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
	GTOS DE REPRESENT. Y REL. PUB.		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
	UTILES DE PAPELERIA Y FOTOC.		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
	<b>TOTAL DIVERSOS</b>		<b>1.250,00</b>												
	<b>TOTAL CENTRO DE COSTOS Y/O GENTION</b>		<b>5.568,65</b>	<b>53.073,80</b>											

ESTA CEDULA SE ELABORO PARA CADA UNO DE LOS CENTROS DE GESTION DEL AREA COMERCIAL, DEBE CORRESPONDER A CADA DEPERTAMENTO O GRUPO DE EQUIPO

AREA ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE  
 GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN

CODIGO	CENTRO DE COSTOS: GASTO DE PERSONAL	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	SUELDOS		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
	HORAS EXTRAS														-
	COMISIONES														-
	AUXILIO DE TRANSPORTE		34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	408,00
	CESANTIAS	8,33%	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	1.999,20
	INTERESES POR CENSANTIAS	1,00%	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
	PRIMA DE SERVICIOS	8,33%	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	1.999,20
	VACACIONES	4,17%	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	83,40	1.000,80
	DOTACIÓN Y SUMINISTR DE TRAB.	4,00%	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
	INDEMNIZACIONES LABORALES														-
	CAPACITACION DEL PERSONAL														-
	APORTES A ENTIDADES ISSS	8,00%	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.920,00
	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	10,125%	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	202,50	2.430,00
	ASEO Y VIGILANCIA														-
	PROCESAMIENTO ELECT DATOS		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
	ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
	ENERGIA ELECTRICA		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
	TELEFONO		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
	CORREO, PORTES		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
	COMISIONES		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
	LIBROS, REVISTAS Y SUSCRIPCIONES		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
	GASTOS DE REPRESENTACION Y REL. PUB.		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
	UTILES DE PAPELERIA Y FOTOCOPIAS		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
	<b>TOTAL CENTRO DE COSTOS Y/O GENTION</b>	<b>43,96%</b>	<b>3.718,10</b>	<b>44.617,20</b>											

ESTA CEDULA SE ELABORO PARA CADA UNO DE LOS CENTROS DE GESTION DEL AREA COMERCIAL, DEBE CORRESPONDER A CADA DEPERTAMENTO O GRUPO DE EQUIPO

## **Paso 10**

Una vez determinados los ingresos planeados, las erogaciones en concepto de mano de obra, materiales y materia prima, gastos de fabricación, gastos de ventas y gastos de administración, se tienen los elementos indispensables para presentar el presupuesto de efectivo que nos muestra la cantidad planeada de efectivo del período presupuestario.

Este presupuesto contiene el movimiento de flujo de efectivo que se proyecta y su importancia consiste en que permite conocer fondos con que se contara para hacer frente a las distintas obligaciones de la empresa o nos determinará las necesidades del financiamiento o de inversión en caso de exceso de efectivo.

PROYECCIÓN MENSUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA SOBRE LAS VENTAS EFECTUADAS EN EL

EL RECAUDO DE CARTERA PROYECTADO PARA EL AÑO ENTRANTE ES:  
 DE 0 A 30 DIAS 5,00%  
 DE 31 A 60 DIAS 10,00%  
 DE 61 A 90 DIAS 20,00%  
 DE 91 A 120 DIAS 65,00%  
**TOTAL 100,00%**

VENTAS	VALOR	RECAUDO AÑO												RECAUDOS AÑO							GRAN TOTAL			
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO		JULIO	TOTAL	
	210.255,00	10.512,75	21.025,50	42.051,00	136.665,75									210.255,00										-
	185.120,00		9.256,00	18.512,00	37.024,00	120.328,00								185.120,00										-
	185.120,00			9.256,00	18.512,00	37.024,00	120.328,00							185.120,00										-
	130.262,50				6.513,13	13.026,25	26.052,50	84.670,63						130.262,50										-
	130.262,50					6.513,13	13.026,25	26.052,50	84.670,63					130.262,50										-
	105.127,50						5.256,38	10.512,75	21.025,50	68.332,88				105.127,50										-
	105.127,50							5.256,38	10.512,75	21.025,50	68.332,88			105.127,50										-
	130.262,50								6.513,13	13.026,25	26.052,50	84.670,63		130.262,50										-
	130.262,50								6.513,13	13.026,25	26.052,50	84.670,63		130.262,50										-
	185.120,00										9.256,00	18.512,00	37.024,00	64.792,00	120.328,00									120.328,00
	185.120,00											9.256,00	18.512,00	27.768,00	37.024,00	120.328,00								185.120,00
	420.510,00												21.025,50	21.025,50	42.051,00	84.102,00	273.331,50							420.510,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.102.550,00</b>	<b>10.512,75</b>	<b>30.281,50</b>	<b>69.819,00</b>	<b>198.714,88</b>	<b>176.891,38</b>	<b>164.663,13</b>	<b>126.492,25</b>	<b>122.722,00</b>	<b>108.897,75</b>	<b>116.667,63</b>	<b>138.491,13</b>	<b>161.232,13</b>	<b>1.425.385,50</b>	<b>199.403,00</b>	<b>204.430,00</b>	<b>273.331,50</b>	-	-	-	-	-	-	<b>725.958,00</b>
		0,50%	1,44%	3,32%	9,45%	8,41%	7,83%	6,02%	5,84%	5,18%	5,55%	6,59%	7,67%	67,79%	9,48%	9,72%	13,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	34,53%

ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA A														ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA A										
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL			
ENERO	5%	10%	20%	65%																				-
FEBRERO		5%	10%	20%	65%																			-
MARZO			5%	10%	20%	65%																		-
				5%	10%	20%	65%																	-
					5%	10%	20%	65%																-
						5%	10%	20%	65%															-
							5%	10%	20%	65%														-
								5%	10%	20%	65%													-
									5%	10%	20%	65%												-
										14%	29%	57%		100%										-
											33%	67%		24%	76%									-
												100%		11%	21%	68%								-
<b>TOTAL</b>	<b>0,738%</b>	<b>2,124%</b>	<b>4,998%</b>	<b>13,941%</b>	<b>12,410%</b>	<b>11,582%</b>	<b>8,874%</b>	<b>8,610%</b>	<b>7,640%</b>	<b>8,195%</b>	<b>9,716%</b>	<b>11,311%</b>	<b>100,000%</b>	<b>29,447%</b>	<b>39,189%</b>	<b>40,364%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>100,000%</b>	

ANÁLISIS VERTICAL DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA A														ANÁLISIS VERTICAL DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA A										
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL			
	100%	89,433%	60,229%	68,775%																				-
		30,567%	26,514%	18,632%	58,024%																			-
			13,257%	9,316%	20,930%	73,075%																		-
				3,278%	7,364%	15,822%	68,937%																	-
					3,682%	7,911%	20,596%	68,994%																-
						3,192%	8,311%	17,133%	62,750%															-
							4,155%	8,566%	19,308%	58,571%														-
								5,307%	11,952%	22,331%	61,138%													-
									5,981%	11,165%	18,812%	52,515%												-
										7,934%	13,367%	22,963%		60,344%										-
											6,683%	11,462%		18,567%	58,860%									-
												13,041%		21,068%	41,140%	100,000%								-
<b>TOTAL</b>	<b>0,738%</b>	<b>2,124%</b>	<b>4,998%</b>	<b>13,941%</b>	<b>12,410%</b>	<b>11,582%</b>	<b>8,874%</b>	<b>8,610%</b>	<b>7,640%</b>	<b>8,195%</b>	<b>9,716%</b>	<b>11,311%</b>	<b>100,000%</b>	<b>29,447%</b>	<b>39,189%</b>	<b>40,364%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>100,000%</b>	

## **PASO 11: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Los estados financieros básicos que han sido preparados y presentados obedeciendo los principios de contabilidad generalmente aceptados muestran la situación económica y financiera de la empresa a una fecha determinada; sin embargo, los estados financieros que se presentan en forma proyectada son el resultado de una serie de estimaciones tanto de ingresos como de gastos e inversión.

Su importancia como ya se ha puntualizado a través del desarrollo del presente trabajo, consiste en la presentación por anticipado de lo que sería el resultado de las operaciones que la empresa ha de realizar; en ese sentido, el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados quedan relegados a segundo orden de importancia, puesto que para llegar a los estados financieros proyectados, tuvo que haberse elaborado un plan presupuestal, que estrictamente debió obedecer no a los principios de contabilidad generalmente aceptados sino que a principios presupuestales, esto por supuesto, nos indica que la información contable básica para la elaboración de presupuestos sea preparada en desacuerdo con los principios de contabilidad.

## **PASO 12 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultado, constituyen la base de realización del estado de resultados presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado resumen de una serie de presupuestos parciales.

**ESTADO DE RESULTADO**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	210.255,00	185.120,00	185.120,00	130.262,50	130.262,50	105.127,50	105.127,50	130.262,50	130.262,50	185.120,00	185.120,00	420.510,00	2.102.550,00
(- COSTO DE VENTA	70.337,10	77.149,41	72.909,13	57.675,93	55.555,79	43.895,02	43.895,02	55.555,79	55.555,79	75.029,27	75.029,27	196.431,50	879.019,02
MATERIA PRIMA MANO DE OBRA DIRECTA	61.014,28	67.112,32	63.404,96	49.775,86	47.922,18	37.726,94	37.726,94	47.922,18	47.922,18	65.258,64	65.258,64	172.201,20	763.246,32
C.I.F.	8.222,82	8.937,09	8.404,17	6.800,07	6.533,61	5.068,08	5.068,08	6.533,61	6.533,61	8.670,63	8.670,63	23.130,30	102.572,70
= UTILIDAD BRUTA	139.917,90	107.970,59	112.210,87	72.586,57	74.706,71	61.232,48	61.232,48	74.706,71	74.706,71	110.090,73	110.090,73	224.078,50	1.223.530,98
(- TOTAL GASTOS DE ) OPERACIÓN	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	9.286,75	111.441,00
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	3.718,10	44.617,20
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	5.568,65	66.823,80
= UTILIDAD OPERACIONAL	130.631,15	98.683,84	102.924,12	63.299,82	65.419,96	51.945,73	51.945,73	65.419,96	65.419,96	100.803,98	100.803,98	214.791,75	1.112.089,98
+ OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	116.400,00
(- OTROS EGRESOS NO ) OPERACIONALES	730,00	400,00	720,00	900,00	450,00	700,00	410,00	860,00	500,00	610,00	400,00	500,00	7.180,00
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA	139.601,15	107.983,84	111.904,12	72.099,82	74.669,96	60.945,73	61.235,73	74.259,96	74.619,96	109.893,98	110.103,98	223.991,75	1.221.309,98
(- RESERVA LEGAL	9.772,08	7.558,87	7.833,29	5.046,99	5.226,90	4.266,20	4.286,50	5.198,20	5.223,40	7.692,58	7.707,28	15.679,42	85.491,70
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	129.829,07	100.424,97	104.070,83	67.052,83	69.443,06	56.679,53	56.949,23	69.061,76	69.396,56	102.201,40	102.396,70	208.312,33	1.135.818,28
(- IMPUESTO SOBRE LA ) RENTA	32.457,27	25.106,24	26.017,71	16.763,21	17.360,77	14.169,88	14.237,31	17.265,44	17.349,14	25.550,35	25.599,18	52.078,08	283.954,57
UTILIDAD NETA	97.371,80	75.318,73	78.053,12	50.289,62	52.082,30	42.509,65	42.711,92	51.796,32	52.047,42	76.651,05	76.797,53	156.234,25	851.863,71

## FUENTES DE INFORMACIÓN

1- **Harold Koontz y Heinz Weihrich** – Administración una Perspectiva Global, Décima Edición.

2- **Autor Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar batista Lucio** Libro de Metodología de la Investigación

Segunda Edición 2001 Mc Graw Hill  
Editorial Ultra S.A. DE C.V.

3- **Autor Fred N. Kerlinger y Howard B. Lee**

Libro Investigación del Comportamiento Métodos de Investigación en Ciencias Sociales  
Cuarta Edición 2001 Mc Graw Hill  
Editorial Litográfica Ingranex.

4- **Autor Carlos Briones**

Libro Microempresa y Transformación Productiva  
Primera Edición 1998

5- **Revista Política Nacional para La Micro y Pequeña Empresa El Salvador, Octubre 2000**

CONAMYPE  
Ministerio de Economía

5- **Carlos López Cerdan Ripio**

Director de competitividad y capacitación integral S.A. de C.V. COCAL México, consultor del SELA. C. De comercio  
Desarrollo de mecanismos de promoción para el agrupamiento de pequeñas y medianas empresas PYMES

