

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA



**EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
USO Y APLICACION EN EL PROCESO PRODUCTIVO.**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERIA

POR

ERWING SALOMON LOPEZ FUENTES

AL CONFERIRSELE EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA |
Biblioteca Central**

GUATEMALA, JULIO DE 1997.-

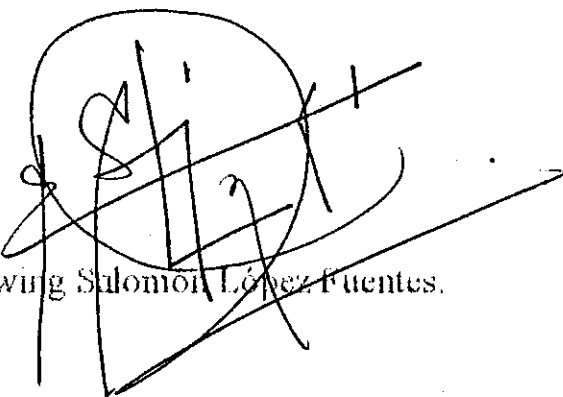
R
08
T(4006)
C. 4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
USO Y APLICACION EN UN PROCESO PRODUCTIVO.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.



Erwing Salomón López Fuentes.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Herbert Rene Miranda Barrios
VOCAL 1o.	Ing. Miguel Angel Sánchez Guerra.
VOCAL 2o.	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano.
VOCAL 3o.	Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez.
VOCAL 4o.	Br. Victor Rafael Lobos Aldana
VOCAL 5o.	Br. Wagner Gustavo Lopez Cáceres
SECRETARIO	Ing. Hilda Marina Castellanos de Illescas

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO

DECANO:	Ing. Jorge Mario Morales G.
EXAMINADOR:	Ing. José Alfredo Obiols.
EXAMINADOR:	Ing. Pablo Hernández.
EXAMINADOR:	Ing. Mario Conde.
SECRETARIO:	Ing. Francisco Javier González López.



Guatemala, 20 de septiembre de 1996.-

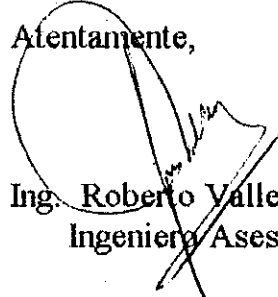
Ing. Francisco Gómez
Coordinador del Area Administrativa
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Ingeniero Gómez:

Por este medio me permito informarle que he asesorado el trabajo de Tesis Titulado "El Presupuesto dentro de la Contabilidad Administrativa uso y Aplicación de un Proceso Productivo", desarrollado por el estudiante Erwing Salomón López Fuentes, carnet No. 8430171, previo a optar al título de Ingeniero Industrial.

En base a la revisión y corrección de dicho trabajo de Tesis, considero que ha alcanzado los objetivos propuestos, por lo tanto recomiendo su aprobación.

Atentamente,


Ing. Roberto Valle
Ingeniero Asesor



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area de Administración de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y a la presentación del trabajo de tesis titulado "EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, USO Y APLICACION EN EL PROCESO PRODUCTIVO". Presentada por el estudiante universitario Erwing Salomón López Fuentes, recomienda la aprobación del presente trabajo.

¡DID Y ENSEÑAD A TODOS.

Ing. Francisco Gómez-Rivera.
COORDINADOR

Guatemala, septiembre de 1,996.-



FACULTAD DE INGENIERIA

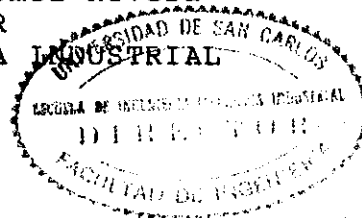
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. USO Y APLICACION EN EL PROCESO PRODUCTIVO**, presentado por el estudiante universitario Erwing Salomón López Fuentes, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, junio de 1,997.

emds



FACULTAD DE INGENIERIA

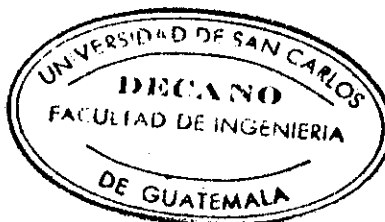
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica y Regional de Post-grado de Ingeniería Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. USO Y APLICACION EN EL PROCESO PRODUCTIVO, presentado por el estudiante universitario Erwing Salomón López Fuentes, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, junio de 1, 997.

emds

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

A MI ESPOSA FLOR DE MARIA RUANO JIMENEZ

A MI HIJO ERWING JOSE LOPEZ RUANO

A MIS PADRES MARIA SONIA FUENTES DE HURTADO
LUIS ANTONIO HURTADO

A MI MAMITA DOLORES FUENTES VDA. DE HURTADO

A MI FAMILIA FAM. DE LEON HURTADO
FAM. ARCHILA HURTADO
FAM. SANTIZO HURTADO
FAM, MONTERROSO FUENTES

A LAS FAMILIAS MUNOZ MERIDA
BARAHONA VELA
PENAGOS
JENZOWSKY FONG
DE LA COMUNIDAD DIOS REFUGIO Y FORTALEZA

A MIS AMIGOS SHENY, LEONOR, FRANZ, GUSTAVO, JUAN LUIS,
LUIS PEDRO, MARIO, SIDNEY, Y VICTOR.

AGRADECIMIENTO

Cuando el interés de culminar la carrera estaba ya apagado, el amor misericordioso de Dios prendió la llama de la ilusión por terminarla, luego debo honrar el apoyo y ejemplo del Ing. Francisco Gómez sumado al ánimo que mi amigo de facultad Ing. Nery A. Mejía, me dio para decidir terminar el trabajo de tesis, que sin la orientación, colaboración e interés del Ing. Roberto Valle no sería esto una realidad, hoy me queda dejar plasmado mi agradecimiento a ellos por su ayuda.

Debo agradecer también a la familia Méndez Herbruger, a mis compañeros y amigos de trabajo y a mis amigos de toda la vida que han sido fundamentales para mi.

INDICE

Glosario	i
Introducción	ii
1. Objetivos	1
2. Conceptos y Definiciones	2
2.1 Actividad industrial	2
2.2 Contabilidad	2
2.3 Administración	3
2.4 Contabilidad administrativa	4
2.4.1 Características de la contabilidad administrativa	5
2.4.1.1 Papel de la contabilidad adminis- trativa en la planeación	6
2.4.1.2 Papel de la contabilidad adminis- trativa en el control administrativo	7
2.4.1.3 Papel de la contabilidad adminis- trativa en la toma de decisiones	7
2.4.2 Uso de la contabilidad administrativa	8
2.4.3 Presupuesto	9
3. Estados Financieros	10
3.1 Balance general	10
3.1.1 Clasificación del balance	11
3.1.2 Registros	11
3.1.3 Formas de presentación del balance general	12
3.2 Estado de pérdidas y ganancias o de resultado	12
3.2.1 Cuentas de ingresos	13

3.2.2	Cuentas relacionadas con el costo de ventas	13
3.2.3	Cuentas relacionadas con los gastos de operaciones	13
3.3	Depreciaciones	13
3.3.1	Definición de depreciación	14
3.3.2	Método de depreciación	14
3.3.3	Contabilización de las depreciaciones	14
3.3.3.1	Presentación de la depreciación dentro del balance general	14
3.3.4	Escudo fiscal	15
4.	Planificación financiera	16
4.1	El presupuesto con herramienta financiera	16
4.1.1	Procedimiento general para la elaboración de presupuesto	17
4.1.2	Beneficios que se obtienen	18
4.1.3	La base para evaluar la actuación	18
4.1.4	Coordinación	19
4.1.5	Motivación	20
4.1.6	Quién desarrolla el presupuesto?	20
4.1.7	Período de un presupuesto	21
4.2	Presupuesto maestro	21
4.2.1	Presupuesto de operación	24
4.2.1.1	Presupuesto de ventas	24
4.2.1.2	El presupuesto de compra de mercancía	25
4.2.1.3	Presupuesto de producción	26

4.2.1.4	Presupuesto de costos de producción	27
4.2.1.5	Presupuestos de gastos de ventas	28
4.2.1.6	Gastos de administración y generales	28
4.2.2	Presupuestos de capital	29
4.2.3	Presupuestos financieros	29
4.3	Tipos de presupuestos	30
4.3.1	Presupuestos flexibles	30
4.3.2	Presupuestos base cero	30
4.3.3	Presupuesto gubernamental	31
4.4	Estado de origen y aplicación de fondos	31
4.4.1	Estado de cambios en la posición financiera	31
4.4.2	Fondos de capital de trabajo	32
4.4.3	Fuente de fondos	33
4.4.3.1	Operaciones normales	34
4.4.3.2	Pasivo a largo plazo	34
4.4.3.3	Ventas de activos no circulantes	35
4.4.3.4	Ventas de acciones de la propia empresa	35
4.4.4	Uso de fondos	35
4.4.4.1	Compra de activos no circulantes	36
4.4.4.2	Pago de pasivos a largo plazo	36
4.4.4.3	Reducciones de capital de trabajo	36
4.4.4.4	Dividendos decretados	36
4.4.5	Estados de cambios en posición financiera	37
5.	Análisis e interpretación financiera	38
5.1	Razones financieras	39

5.2	Los propósitos del análisis por razones, en el presupuesto maestro	42
6.	Puntos de equilibrio	45
6.1	Definición de punto de equilibrio	45
6.2	Aplicación	49
7.	Caso de estudio	51
7.1	Definición del problema	51
7.2	Generales de la empresa	51
7.3	Datos de la empresa según su estructura	52
7.3.1	La empresa "Lolita" desde el punto de vista contable	52
7.3.2	La empresa "Lolita" desde el punto de vista del departamento de ventas	56
7.3.3	La empresa "Lolita" desde el punto de vista de producción	57
7.4	Evaluación de la empresa "Lolita"	59
7.4.1	Análisis de índices financieros	60
7.4.2	Elaboración de el presupuesto maestro de la empresa "Lolita"	62
7.4.3	Análisis de índices financieros sobre los estados presupuestados	73
7.4.4	Punto de equilibrio de lo presupuestado	76
7.4.5	Comentario y conclusión sobre empresa "Lolita"	78
8.	Conclusiones	iii
9.	Recomendaciones	iv
10.	Bibliografía	v

GLOSARIO

#U.	=	Número de unidad
Q.	=	Quetzales
CV.	=	Costo variable
PV.	=	Precio de venta unitario
CF.	=	Costo fijo
MP.	=	Materia prima
GTOS.	=	Gastos
PP.	=	Producto proceso
INV. IN.	=	Inventario Inicial
PROD.	=	Producto
ARTOS.	=	Artículos
DEP.	=	Depreciación
MOB.	=	Mobiliario
ADMN	=	Administración
GEN.	=	General
ISR.	=	Impuesto sobre la renta
DEP. AC.	=	Depreciación acumulada
EQ.	=	Equipo
IL.	=	Indice de liquidez
PA.	=	Prueba ácida
IA.	=	Indice de apalancamiento
I.PAF.	=	Indice de productividad del activo fijo
I.GB.	=	Indice de rentabilidad margen de ganancia bruta
I.IO.	=	Indice rentabilidad por ingreso/operación
OP.	=	Operación
EF.	=	Eficiencia
TS.	=	Tiempo estándar
DOC.	=	Docenas
T.EF.	=	Tiempo tomada la eficiencia real
T.DEM.	=	Demanda de tiempo por operación
STD/DOC.	=	Estandar por docena
COSTO/U	=	Costo unitario
%VTA.CREDITO	=	Porcentaje de venta crédito
COMPRA DE MP.	=	Compra de materia prima
PAGO GIF.	=	Pago de gasto indirecto de fábrica
MO.DIRECTA	=	Mano de obra directa
MOI.	=	Mano de obra indirecta
CF.	=	Costo fijo
COST. VAR.	=	Costo variable

1. Introducción

El incremento de la actividad industrial-comercial del país y las condiciones económicas que rigen a la libre empresa, hacen necesaria la optimización de los recursos y el aprovechamiento máximo del flujo de información.

En la mayoría de las empresas, la información contable sólo viene a constituirse en un flujo de documentos de transacciones económicas, ordenados y clasificados, cuya finalidad generalmente es cumplir con requisitos de tipo legal, y se descuida muchas veces la interpretación óptima de las cifras contables.

El papel que juega en la actualidad el ingeniero dentro de la industria es relevante, ya que de su actuación depende si las decisiones alrededor de su actividad de tipo financieras y económicas son acertadas o no, por lo que debe optimizar toda la información necesaria de la empresa, aprovechando la gran información generada por los departamentos de contabilidad de las empresas.

Este trabajo pretende ser una guía para el estudiante de ingeniería Mecánica Industrial y personas interesadas en la administración, para que adquieran una base que les permita asegurar que la información contable sea útil en la toma de decisiones a través del presupuesto maestro y que ésta redunde en la optimización de los recursos de la empresa.

1. Objetivos

General

- Ser una guía para el estudiante de Ingeniería Mecánica Industrial y personas interesadas en la administración, para que adquieran una base que les permita asegurarse que la información contable de una empresa les sea útil en la toma de decisiones dentro de un proceso productivo a través del presupuesto maestro.

Específicos

- Que el interesado interprete los conceptos y aplicaciones básicas de la contabilidad administrativa.
- Que se le de importancia al uso del presupuesto maestro en el área de la administración y toma de decisiones, sobre todo en aquellas empresas en donde no se tiene ningún tipo de control.
- Buscar utilizar la información contable de una empresa para utilizarla en la toma de decisiones en función de el análisis de la contabilidad administrativa.
- Alcanzar el objetivo de la empresa privada, generar utilidades.

2. Conceptos y definiciones:

2.1 Actividad Industrial:

No es difícil exagerar el papel fundamental que desempeñan los sistemas productivos eficientes dentro de nuestra sociedad, ya que toda producción de bienes y servicios, transformación y refinamiento de substancias, así como el montaje, ensamble y reparación de productos, prestación o generación de servicios, constituyen la actividad industrial, que viene a ser una base de la economía nacional.

De ahí que la optimización de los recursos dentro de la empresa es vital; el éxito entonces dependerá de la habilidad y criterio de las personas que dirijan y de un adecuado uso, análisis e interpretación del flujo de información que se maneja dentro de la empresa.

En éste trabajo, se considera la información contable, su análisis, interpretación y la aplicación de la misma dentro del presupuesto maestro, con el fin de obtener mejores resultados en la actividad industrial.

2.2 Contabilidad:

Es la técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente la información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto

de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica e informar de lo actuado.

En las organizaciones empresariales lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo con que se cuenta es la contabilidad vista como un suprasistema de información, de donde emanan otros subsistemas de información cuantitativa que deben satisfacer las necesidades de los diversos usuarios que acuden a la información financiera de las empresas para que cada uno, según sus necesidades, tome las decisiones más adecuadas sobre dicha organización.

2.3 Administración

El éxito que tenga una empresa o industria para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de la sociedad dependen del acierto con que los gerentes desempeñan su cargo. Si no realizan bien su función, la empresa no logrará alcanzar sus objetivos. La relación se hace directa, según como los gerentes funcionan dentro de una organización; ésta funciona dentro de la sociedad, y el desempeño de sus organizaciones como grupo es factor clave en el comportamiento de una nación.

Las responsabilidades de un gerente exigen un desempeño que sea al mismo tiempo eficiente y efectivo; sin embargo mientras que la eficiencia es importantísima la efectividad es crítica, que conduce a tener una clave del éxito, que es la

efectividad.

Llama la atención como directores y gerentes de éxito, para realizar la misión de administrar, fijan las metas organizacionales e implementan las actividades que les permite alcanzar esas metas, mediante el empleo eficiente y efectivo de los recursos humanos, materiales y el capital.

El proceso administrativo debe llevarse de una manera sistemática, por medio de actividades independientes utilizadas por la administración de una empresa para el desempeño de las funciones a su cargo, con el fin de lograr las metas propuestas.

2.4 Contabilidad administrativa

El mundo de los negocios, cada vez más complejo, exige profesionalismo en la administración de las empresas, si las organizaciones quieren alcanzar un lugar destacado en el desarrollo económico del país; para lograrlo, requieren, en gran parte, contar con un sistema eficiente de información relevante, oportuno y confiable, dentro del cual se necesita un buen sistema de información contable mediante un buen sistema de contabilidad, que sirva de base para la toma de decisiones.

Entenderemos como contabilidad administrativa a la rama de la contabilidad, cuyo objetivo consiste en un sistema de procesamiento de la información que facilite a la administración llevar a cabo en forma eficiente, planear,

acumular datos, controlar las operaciones y tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

2.4.1 Características de la contabilidad administrativa

Esta debe organizarse para producir información para usos internos de la administración; es un sistema de información opcional, que tiene como función esencial la planificación como una actividad dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el futuro.

No se regula por los principios de contabilidad, ya que la información requerida por los administradores se ajusta a las necesidades de cada uno de ellos; está dirigida a determinar la utilidad con mucha precisión, otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones en cuanto a lo cuantitativo de la información contable se refiere.

La contabilidad administrativa debe hacer hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información, departamentos, divisiones, líneas de producto, etc., para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen.

Como un sistema de información administrativa, es necesario apoyarse en otras disciplinas como la estadística, la investigación de operaciones, la economía, y otras, para complementar los datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de organización.

2.4.1.1 Papel de la contabilidad administrativa en la planeación

El planear tiene gran importancia y es vital en la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante, por lo que ya no es posible llevar una empresa sin planificar.

A través de la contabilidad administrativa, se deben cuidar los siguientes puntos a través de una acertada planeación:

- prevenir los cambios del medio ambiente, anticipandose a ellos, y así facilitar la adaptación de las organizaciones ante los cambios,
- integrar los objetivos y las decisiones de la organización, como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Cuando se logra una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia de las operaciones.

La contabilidad administrativa le permite a la planeación diseñar acciones con la finalidad de cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.

La planeación deberá ayudar a la contabilidad administrativa básicamente en el área de operación, y deberá

consistir en el diseño de acciones con la misión de alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, utilizando para ello herramientas tales como los presupuestos, para poder optimizar los recursos.

2.4.1.2 Papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

La complejidad en la administración de los recursos que tanto a nivel macro como el microeconómico tienden a ser escasos, exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración. Esto permite usar a la contabilidad administrativa, como un proceso mediante el cual la administración se asegure que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planteados por la organización, ya que una vez que la operación ha sido concluida, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base a los objetivos planteados, de manera que la administración pueda asegurar que se optimizaron los recursos.

2.4.1.3 Papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones:

Para tomar una buena decisión, se requiere utilizar el método científico, esto se hace posible dadas las características del flujo de información que se recibe de la información contable, que permite establecer comparaciones y

luego tomar decisiones; los pasos que se deben seguir son:

1. Análisis
 - a) reconocer que existe un problema,
 - b) definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios,
 - c) obtener y analizar datos.
2. Decisión
 - a) proponer diferentes opciones,
 - b) seleccionar la mejor opción.
3. Implementación
 - a) poner en práctica la alternativa seleccionada,
 - b) realizar para control la vigilancia necesaria del plan elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas 1 y 2 donde la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión tomada sea la más conveniente.

2.4.2 Uso de la contabilidad administrativa

Sirve en los principales objetivos de toda entidad económica, sea o no lucrativa:

- en la planeación de las políticas que han de gobernar las operaciones rutinarias y las no rutinarias;
- acumulación de datos con fines de información;
- clasificación de la información con fin de control administrativo;

- contribución directa de datos al proceso de toma de decisiones

2.4.3 Presupuesto

Herramienta importante de la contabilidad administrativa en la que se expresa cuantitativamente un plan de acción y una ayuda a la coordinación y la ejecución, y debe establecer una comparación entre lo planeado y los resultados obtenidos.

Los beneficios que se obtendrán a través de una buena presupuestación se resumen así:

- el estudio, la investigación y el enfoque de la atención en el futuro;
- la base para evaluar la actuación;
- la coordinación;
- la comunicación y
- un medio de motivación.

Beneficios que en el desarrollo de la tesis se ampliarán sus conceptos.

NOTA: aunque la información que genere la contabilidad administrativa es usada por la administración para la toma de decisiones, es de hacer notar que ellas no proporcionan respuestas automáticas a los problemas gerenciales, es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional, conocimientos e información contable permiten elegir correctamente.

3. Estados financieros

3.1 Balance general

En el terreno contable, el balance es la expresión del equilibrio de valores. Esta es la razón por la cual su estructura debe ser estudiada según la estática patrimonial, que se define como la ecuación contable, así como la física de los cuerpos es estudiada por la Estática.

El balance debe tener dos partes iguales y en equilibrio.

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Como definición, el balance es el documento financiero que da cuenta y razón de el activo, el pasivo y el capital contable de una empresa a una fecha específica en un período determinado.

El balance general está integrado por tres elementos que son:

- activo,
- pasivo, y
- capital.

3.1.1 Clasificación del balance

No existe consenso entre los contadores respecto a cuál es la mejor forma de clasificar las partidas del balance general, por lo que debe estar de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa, tomando como base los grupos significativos de las operaciones que se realizan dentro de la misma, de este modo, quien lea el balance general clasificado podrá juzgar lo adecuado de los diferentes tipos de activos utilizados en el negocio, así como la disponibilidad probable de fondos para hacer frente a los diversos pasivos a medida que aparezcan.

La manera más común de clasificar el balance es la siguiente:

Activo:

- Circulante,
- fijo,
- diferido.

Pasivo:

- Circulante,
- fijo,
- diferido.

3.1.2 Registros

Se denomina registro al nombre que se le asigna a cada una de las operaciones que se contabilizan dentro de una empresa, así que la actividad de vender generalmente se

registra como Ventas. Esto hace que aún y cuando se sigue un estándar en registros, cada empresa dará un nombre particular a cada registro, que luego darán forma a la clasificación del balance de acuerdo con el tipo de transacción (ingreso o egreso)

3.1.3 Formas de presentación del balance general:

Las más comunes:

a.-en forma de cuenta, en donde aparecen en el lado izquierdo las cuentas del activo y las partidas del pasivo y capital a la derecha;

b.-en forma de reporte, que se elabora en una sola página, se instalan en primer término los activos y después dentro de las mismas páginas, los pasivos y el capital contable.

3.2 Estado de pérdidas y ganancias o de resultados:

Muestra los ingresos y gastos obtenidos dentro del período contable de un negocio para determinar la pérdida o ganancia obtenida.

En las empresas comerciales, se da mucha importancia a este estado financiero, puesto que revela si el negocio alcanzó o no su principal objetivo, que es la obtención de utilidades netas o ganancias.

3.2.1 Cuentas de ingreso

Es imposible hacer un listado de todas las cuentas de ingreso, ya que no todas las empresas tienen los mismos tipos de ingreso.

La cuenta principal en una empresa comercial es la cuenta de ventas.

3.2.2 Cuentas relacionadas con el costo de ventas

Esto se refiere a:

- saldos de la cuenta de inventarios, compras y fletes sobre las compras;
- a los saldos acreedores de las cuentas de devoluciones, rebajas y descuentos sobre compras;
- el importe del inventario final se registra directamente como abono.

3.2.3 Cuentas relacionadas con los gastos de operación:

En esta cuenta, se registran todos los gastos que se incurren en la puesta en marcha del proyecto de vender o dar servicios en el aspecto operativo, como importe por envío de fax, decoración, etc.

3.3 Depreciaciones:

Como una consecuencia del servicio que prestan los activos fijos dentro de una empresa, se da una rebaja en su valor por el uso (exceptuando los terrenos).

3.3.1 Definición de depreciación:

Es el valor que se le da al desgaste que se produce en un activo fijo por su uso, sea normal o no.

3.3.2 Métodos de depreciación:

Se utilizan varios métodos para distribuir la depreciación de un activo fijo entre los períodos contables que abarquen su vida útil, los métodos más utilizados y generalmente aceptados:

- método de la línea recta,
- método de las unidades producidas,
- método de saldos decrecientes,
- método de suma de dígitos.

3.3.3 Contabilización de las depreciaciones:

En las transacciones en donde aparecen involucrados activos fijos, debe tomarse en cuenta la depreciación, salvo que el activo sea un terreno.

En el balance cuando se aplica en el lado del activo, se le denominan, depreciaciones reguladoras de activos, y al aplicarlas sobre el pasivo lo aumentan. Las depreciaciones acumuladas se toman como pérdidas en el estado de resultados.

3.3.3.1 Presentación de la depreciación dentro del balance general:

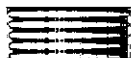
Respecto a la presentación de información referente a los

activos fijos se ha establecido que, tanto el costo de tales activos como su depreciación acelerada, sea presentada en los estados, clasificados por categorías principales y que se mencione en una nota aleatoria o de alguna forma una descripción general de los métodos de depreciación utilizados. Para dar cumplimiento con este requisito, se podrán presentar los activos fijos de una empresa dentro del balance general.

Quien lea el balance general, lo comprenderá mejor si los activos fijos se presentan de esta manera, y si los métodos de depreciación se describen en forma apropiada.

3.3.4 Escudo fiscal

El considerar la utilización de algún método particular para el cálculo de la depreciación, esta en función de razones fiscales, no al apego a una buena teoría contable; de ahí el éxito o popularidad de los métodos de depreciación aceleradas o decrecientes para ciertas condiciones.



4. Planificación financiera

En toda actividad empresarial, el proceso de administración consiste en dos elementos básicos: la planeación y el control. Para que la empresa al final del periodo alcance los objetivos trazados, la administración deberá planear las actividades y proyectos que el negocio deberá iniciar y llevar a su cumplimiento con éxito. Luego en el desarrollo del negocio, deberá existir una vigilancia y un control, de tal manera que los resultados reales concuerden hasta donde sea posible con lo planeado.

La planeación y el control son igualmente importantes para asegurar el éxito a mediano y largo plazo de un negocio; generalmente la mayoría de los fracasos en la empresa provienen de que no se planifica o se hace una inadecuada planeación. Mucho de los riesgos que corre el desarrollo de un proyecto podrían evitarse si las personas encargadas de la dirección y administración planearan y predijeran las condiciones futuras dentro de las cuales operaría, elaborando un plan detallado de las actividades que habrá de realizar.

4.1 El presupuesto como herramienta financiera

Los planes para las futuras actividades de un negocio deberán ser formalmente organizadas y conservadas, entonces presupuesto es la declaración formal de los futuros planes a través de un resumen expresado en términos monetarios de las metas establecidas para todas las secciones.

El control presupuestario es un plan minuciosamente elaborado que cubre la coordinación de las funciones de venta, producción y administración de una empresa, al mismo tiempo que establece una comparación de las cifras reales de explotación, con las cifras estimadas, con el fin de interpretar las razones de las posibles discrepancias.

El presupuesto, entonces, como instrumento de control, servirá para averiguar la importancia de las variaciones de los resultados respecto a los planes trazados y las causas posibles de esas variaciones; si hay una causa controlable y es negativa, la gerencia intervendrá para eliminarla; por el contrario, si la causa es positiva mantendrá y verá el modo de aumentar su efecto.

4.1.1 Procedimiento general para la elaboración de presupuesto

La secuencia general de como elaborar un presupuesto es:

- a) debe ser patrocinado y propiciado por la dirección de la empresa y comunicado hacia abajo;
- b) los mandos medios interiores de cada sección presentan sus proyectos de presupuesto ante su gerente para su evaluación y coordinación;
- c) los directores y gerentes coordinan la integración del presupuesto;
- d) los directores deben aprobar la inversión final.

4.1.2 Beneficios que se obtendrán

Si los que administran planean de manera cuidadosa y formalizan sus planes en forma completa a través de un proceso integral de presupuesto, se habrá de esperar obtener los siguientes beneficios:

- el estudio,
- la investigación,
- el enfoque de la atención en el futuro.

Se puede asegurar que el presupuestar tiende a promover un buen proceso de toma de decisiones, además involucra un estudio y una investigación concienzuda, como también los puestos de interés dentro de la investigación presupuestal radica en el futuro: la administración centrará su atención en los futuros eventos y en las oportunidades correlativas que tenga la empresa. Con frecuencia, las presiones de los problemas cotidianos referentes a las operaciones de un negocio tienden a tener prioridades sobre la planeación, lo cual provoca que el negocios se quede sin objetivos debidamente determinados. Los presupuestos contrarrestan esta tendencia, formalizando el proceso de planeación para que ésta sea una responsabilidad explícita de la administración.

4.1.3 La base para evaluar la actuación:

El control requiere que los resultados sean evaluados bajo algún objetivo o norma; con base en esta evaluación se

habrán de implementar las convenientes medidas correctivas.

Las normas comunes bajo las cuales se analiza la actuación y desarrollo de la empresa son:

- los resultados del pasado,
- los resultados esperados y presupuestados.

De donde se deduce que cuando se analizan los resultados respecto al pasado, debe tomarse en cuenta en el análisis los cambios ambientales, como por ejemplo, los cambios de índole económico, cambios dentro de la competencia respectiva, desarrollo de nuevas líneas de producto. Los resultados presupuestados constituyen una mejor base para determinar si la actuación fue apropiada, o si requiere de un acción o medidas correctivas.

4.1.4 Coordinación

En una empresa muy pequeña puede lograrse, una adecuada comunicación de los planes aprobados por la administración mediante frecuentes conversaciones entre los empleados, sin embargo, las conversaciones orales frecuentemente permiten confusiones, si no se respalda con documentación.

Cuando se elabora un presupuesto, éste se convierte en un medio para informar a la organización, no sólo acerca de los planes aprobados por la administración, sino también por las actividades presupuestadas que la administración desea que la organización realice durante el período, lo que permite que la coordinación de una empresa sea óptima sin importar su tamaño.

4.1.5 Motivación

Desde el punto de vista de que en el presupuesto se presentan las metas contra las cuales se habrán de comparar los resultados reales obtenidos, el presupuesto y la manera como se va a utilizar puede afectar de manera significativa las actividades de aquellas personas que van a ser evaluadas.

Si no fuera realista el nivel de actuación presupuestado, si no se evaluara el personal que se va a evaluar en términos del presupuesto; si no se involucrara en su fase de elaboración o si las evaluaciones de su actuación subsecuentes se hicieran de manera crítica, sin permitir a los empleados afectados una oportunidad para explicar las razones por las cuales obtuvieron malos resultados, el proceso presupuestal en su totalidad tendría un impacto negativo sobre las actitudes de los empleados. Pero si en el proceso de desarrollo del presupuesto se consulta a los empleados afectados, si se presupuestan objetivos alcanzables y si las evaluaciones de actuación subsecuentes se realizan sobre una base justa, brindando a los empleados la oportunidad de explicar los motivos por los cuales obtuvieron resultados desfavorables, los presupuestos constituirán una fuerza positiva.

4.1.6 Quién desarrolla el presupuesto?

La elaboración de un presupuesto no debe ser desarrollada por un solo departamento, ni debe manejarse como algo ordenado por los superiores; la elaboración del presupuesto requiere

una orientación centralizada, y esto se logra generalmente por medio de un comité de presupuestos, integrado por los gerentes de cada sección y ejecutivos de alto nivel jerárquico, quienes serán responsables de que las cifras presupuestadas sean determinadas y coordinadas de manera realista.

4.1.7 Período de un presupuesto

Los períodos de cada presupuesto generalmente concuerdan con los períodos contables (un año). Sin embargo, de acuerdo con sus necesidades, algunas empresas elaboran presupuestos para los siguientes tres, cinco e, incluso diez años. Los presupuestos a largo plazo son particularmente importantes en lo que se refiere a las grandes inversiones, como la compra de planta y equipo. Asimismo el financiamiento de grandes proyectos de inversión, deben quedar planeados con suficiente tiempo mediante los diferentes recursos con los que se pueden contar, y podrá planearse como parte de los presupuestos a largo plazo.

El presupuesto anual comúnmente se desglosa en presupuestos trimestrales o mensuales, lo que constituyen una buena medida de la actuación.

4.2. Presupuesto Maestro

La integración de las actividades planeadas de una empresa expresada a través del conjunto de presupuestos da como resultado el presupuesto maestro.

El número de presupuestos y su arreglo dentro del presupuesto maestro dependerá de la complejidad del negocio, generalmente se compone así:

a. Presupuesto de operación

a.1) presupuesto de ventas;

a.2) para empresas comerciales: el presupuesto de compra de mercancías;

a.3) para las empresas manufactureras:

-el presupuesto de producción (el cual señala el número de unidades que se deban producir),

-el presupuesto de manufactura (el cual señala el costo de fabricación del producto);

a.4) el presupuesto de gastos de venta;

a.5) el de gastos generales y de administración.

b. El presupuesto de inversiones capitalizadas, el cual incluye las inversiones planeadas en nuevo equipo.

c. Presupuestos financieros:

c.1) estados presupuestados de entradas y salidas de efectivo;

c.2) estados de resultados presupuestados;

c.3) el balance general presupuestado.

Para llevar a cabo estos presupuestos, deben hacerse innumerables cálculos y dejar una memoria de éstos para que sirvan de apoyo.

Es necesario también notar que algunos de los presupuestos anteriormente empleados sólo pueden elaborarse si

otros están formulados, por ejemplo: el presupuesto de compra de mercancías se podrá elaborar sólo cuando se tenga disponible el presupuesto de ventas.

Para la elaboración de los presupuestos incluidos en el presupuesto maestro, se sugiere la siguiente secuencia determinada:

Primero: el presupuesto de ventas deberá elaborarse en primer término, debido a que los presupuestos de operación y financieros dependen de la información proporcionada por él.

Segundo: luego se elabora el resto de los presupuestos de operación. En las empresas manufactureras, es conveniente elaborar primero el presupuesto de producción, luego el presupuesto de manufactura; esto es porque las cantidades de producto que se va a manufacturar afectan directamente las compras de los insumos, mano de obra directa y gastos de fabricación que se deban presupuestar. Los presupuestos relacionados con el costo de producción, costo de compra de mercancías, gastos generales, gastos de administración y de ventas pueden elaborarse en cualquier secuencia.

Tercero: cuando se realizan inversiones capitalizables, debe realizarse el presupuesto de inversiones capitalizables. Es necesario tomar en cuenta que este presupuesto depende del pronóstico de ventas a largo plazo, que de el presupuesto de venta.

Cuarto: luego, esto es importante: con base en la información proporcionada por los presupuestos anteriores, se elabora el

estado presupuestado de entradas y salidas de efectivo. Si este presupuesto revela desembolso exagerados con relación a las entradas de efectivo planeadas, será necesario corregir los planes anteriores.

Quinto: luego debe elaborarse el estado de resultados presupuestados; si los planes contenidos en el presupuesto no reflejan la cantidad deseada de utilidad, es necesario hacer la revisión y corrección en cada uno de ellos.

Sexto: debe elaborarse el balance general presupuestado, para hacer un análisis de la situación proyectada, por ejemplo: que este estado revele un pasivo muy grande, etc.

4.2.1 Presupuesto de operación

En él se integran el conjunto de presupuestos que permiten el funcionamiento de una empresa y son:

- presupuesto de ventas,
- presupuesto de compra de mercancías,
- presupuesto de producción,
- presupuestos de costo de producción,
- presupuestos de gastos de ventas y
- presupuestos de gastos de administración y generales.

4.2.1.1 Presupuesto de venta

El punto de partida del proceso de presupuestos es la estimación de ventas, el cual incluye los artículos a vender y los ingresos que se derivarían de dichas ventas, el cual

incluye los artículos que se van a vender y los ingresos que se derivarían de dichas ventas. Todos los presupuestos están relacionados con el de ventas y con los ingresos esperados.

Este presupuesto debe basarse sobre datos profundamente analizados, deben conciliarse las condiciones pronosticadas de los negocios, la capacidad de la planta, los gastos de venta tales como la publicidad, las estimaciones de ventas y las condiciones socioeconómicas del mercado.

Es importante hacer participar al personal de ventas en proporcionar a través de su gerente las estimaciones de ventas para cada uno de sus territorios; la participación de ellos obligará a alcanzar las metas trazadas.

4.2.1.2 El presupuesto de compra de mercancías

En un proceso de comercialización es importante la integración correcta de las partes que la conforman, y en este caso es muy importante el ser precisos en la proyección del presupuesto de compras. En la actualidad, se cuenta con técnicas sofisticadas de investigación de operaciones que se han desarrollado para ayudar a la administración a tomar decisiones respecto a las compras de inventarios; todas estas técnicas consideran las cantidades óptimas que debiesen comprarse para así lograr cubrir el presupuesto de ventas.

Es necesario tomar en cuenta las condiciones económicas del país, tomar en cuenta las debilidades comunes de los proveedores y contar con una cartera amplia de proveedores.

4.2.1.3 Presupuesto de producción

El anterior presupuesto era referido a una empresa que no manufactura, pero en empresas manufactureras es realmente importante el presupuesto de producción; en él debe revelarse el número de unidades que se deben producir en cada mes, que de alguna manera es similar al presupuesto de compra de mercancía, y diferiría en cuanto a que indicaría el número de unidades que se habrían de producir cada mes, en lugar de señalar el número de unidades que se comprarían cada mes.

Para llegar a definir la cantidad que se va a producir debe hacerse un estudio del sistema de producción que funciona en la empresa, la capacidad instalada, y revisar el balance de las líneas de producción y los métodos que se utilizan en el proceso productivo, sin olvidar hacer un análisis del personal con que se cuenta.

Es necesario tomar en cuenta, que de acuerdo con las necesidades de la empresa al momento de presupuestar, en muchos casos deberá hacerse una reestructuración de todo el sistema productivo y en otros deberán plantearse mejoras al proceso; sea cual fuere la situación, es necesario tomar en cuenta experiencias pasadas, avances tecnológicos, cambios socio-económicos en el país, cambios en el mercado; esto debe hacerse con el fin de optimizar el proceso dentro del concepto de que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

Este presupuesto no contiene o no debe contener costos presupuestados.

4.2.1.4 Presupuesto de costo de producción

Luego de haber establecido el presupuesto de producción, es necesario valorizar dicho presupuesto; en él deben incluirse los costos presupuestados para materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación.

-Costo presupuesto para materia prima: en una empresa, todos los sectores que intervienen en la producción son importantes; una buena integración de los mismos debe llevar al éxito una empresa; la integración resultaría más sencilla si todos los factores fueran internos y todo lo necesario para producir no dependiera de un proveedor; en el caso de materia prima no es solamente suponer un costo, es hacer una programación de compras, un estudio del mercado de la o las materias primas, determinar el costo de inventario, el costo de oportunidad de no tener una materia prima y luego, entonces, si suponer su costo.

- Costo de presupuesto de mano de obra: en algunas empresas lo principal en su sistema de producción es la mano de obra, lo que se constituye en mano de obra calificada; en otras puede que no sea así, pero cualquiera que sea el caso debe dársele importancia; cuando se elabora éste, no debe dejar de analizarse el sistema socio-económico del país, la competencia de fuentes de trabajo y capacidad del mercado de trabajadores para proporcionar personal especializado, si este fuese el

caso. El no tener control sobre este aspecto puede ocasionar atrasos innecesarios en el presupuesto.

- Costos de presupuestos en gastos de fabricación: los cambios que se dan en los costos de gastos de fabricación son mucho más predecibles y los cambios generalmente no son bruscos, en éste debe proyectarse el costo de los mismos.

4.2.1.5 Presupuestos de gastos de ventas:

La responsabilidad de éste recae en la gerencia de ventas o su equivalente; uno de los procedimientos típicos consiste en elaborar el presupuesto de ventas en primer término, para luego proseguir con la elaboración del presupuesto de gastos de ventas. Una vez sobre una base tentativa, podrá convenirse que el volumen de ventas proyectado es inadecuado. Si fuera así, los ajustes posteriores al presupuesto de ventas obligarían que se hicieran los correspondientes ajustes al presupuesto de gastos de ventas.

4.2.1.6 Gastos de administración y generales

Generalmente el gerente de finanzas de la empresa es el responsable de los gastos generales y de administración, y es él quien coordina a los jefes de oficinas para la elaboración del presupuesto.

El importe de algunos gastos generales y de administración dependen del volumen de ventas presupuestado;

en este presupuesto deben incluirse los gastos de depreciación del equipo.

4.2.2 Presupuestos de capital

La adquisición de equipo requiere de fondos, y prever las necesidades de equipo por adelantado facilita la obtención de los fondos.

En el presupuesto de producción, en algunas ocasiones se sobrepasa la capacidad instalada, lo que permite estimar la compra de equipo adicional; en el presupuesto de capital se reúne en costo, el equipo que debe darse de baja y el nuevo a comprar, si el resultado es no modificar el presupuesto de producción que sobrepaso la capacidad instalada.

4.2.3 Presupuestos financieros

Dentro de los presupuestos financieros, están el presupuesto de flujo de efectivo, el estado de resultados presupuestado y el balance general presupuestados.

El presupuesto de flujo de efectivo requiere a la administración el pronosticar sobre los ingresos y egresos de efectivo de la empresa, lo que conduce generalmente a una buena administración del efectivo.

El estado de resultados y el balance general presupuestado permite a la administración negociar cambios en el presupuesto maestro de acuerdo con los resultados obtenidos, como también negociar anticipadamente los préstamos

bancarios para cubrir los faltantes de efectivo estimados, y por sobre todo los presupuestos financieros nos indican si se está ganando o no.

4.3 Tipos de Presupuestos

A manera de información para los interesados, se mencionan tres tipos adicionales de presupuestos al presupuesto maestro:

- presupuestos flexibles,
- presupuestos base cero y
- presupuestos gubernamentales.

4.3.1 Presupuestos flexibles

Contrasta con el presupuesto maestro que se basa en cantidades fijas de venta o producción presupuestada, en que los presupuestos flexibles reconocen que diferentes niveles de actividad deben producir diferentes cantidades de costos.

4.3.2 Presupuestos base cero

Este tipo de presupuesto fijo establece que todos los rubros que intervienen en el proceso presupuestario parten de saldo cero, tal como inventarios finales, acreedores, clientes, etc., de tal forma que se parte de cero.

Es necesario tomar en cuenta, que para el análisis es una buena medida de la actuación, pero debe acalrarse que debe separarse el ejercicio base cero con la realidad de la empresa

4.3.3 Presupuesto gubernamental

En Guatemala, la Constitución Política manda al estado presentar ante el Congreso de la República el presupuesto de ingresos y egresos del país para el período de un año, en el que se detallan los ingresos a través de cuentas y los egresos se detallan por programa, por institución, por región y por gasto social.

Este presupuesto es esencial para la socio-economía del guatemalteco, ya que el no estimar correctamente los ingresos, conducen al estado que va a financiarse a través del aumento de la deuda interna en lugar de amortizarla, y generar un mayor déficit fiscal.

Cada rubro del mismo implica un presupuesto que al integrarse forma el presupuesto de la nación.

4.4 Estado de origen y aplicación de fondos

4.4.1. Estado de cambios en la posición financiera

Al tener los resultados finales de un período contable a través de los estados financieros, éstos revelarán la utilidad o pérdida obtenida por la empresa, pero es necesario tener más información si se desea tener una mejor información de las transacciones financieras que tuvieron lugar durante el período. Este tipo de información es proporcionada por el estado de cambio en la posición financiera de la empresa, durante el período.

Las respuestas a las que responde un estado de posición financiera son:

-Cuánto fue el monto de los fondos provenientes de las operaciones y qué destino se les dio?

-De donde se obtuvieron los fondos para financiar los nuevos proyectos?

-En qué se aplicaron los fondos provenientes de la emisión de obligaciones?

-Por qué existe la variabilidad o diferencia en los activos circulantes al final del período?

El estado proporciona información para contestar tales preguntas, y mostrar de dónde obtuvo fondos, el negocio y cómo lo utilizó.

Como definición, el estado de origen y aplicación de fondos es el estado que reporta, en forma resumida, las transacciones de financiamiento y de inversión que tuvieron lugar durante un período, en que generalmente refleja su efecto sobre el capital de trabajo.

4.4.2 Fondos y capital de trabajo:

El capital de trabajo, como la diferencia entre los activos y pasivos circulantes, están en constante circulación. El crédito a corto plazo es empleado para comprar mercancías o materiales, los cuales al procesarse o venderse se convierten en cuentas por cobrar, y al cobrarse se convierten en efectivo, el cuales utilizados para comprar mercancías o materiales.

Hay que tomar en cuenta que no todo el activo circulante puede retirarse para el pago de dividendos, compra de activos fijos, pago de deudas a largo plazo o para fines similares, ya que gran parte de estos activos debe mantenerse circulando.

La gente tiene como sinónimo de fondo, el efectivo, sin embargo, tiene una acepción más amplia "recursos económicos", que se emplean en la adquisición de activos, el pago de dividendos, la reducción de pasivos, así como otras transacciones de financiamiento y de inversión que no se requieren del uso de capital de trabajo, de tal forma que para denominar las fuentes de recursos que sirvieron para financiar una empresa, se tienen que utilizar el término de fondos en donde se incluyen todos los recursos financieros.

4.4.3 Fuente de fondos

Los estados de cambios en los estados de posición financiera están diseñados para mostrar las variaciones que puedan existir en el capital de trabajo como producto de las transacciones de la empresa. Las transacciones que aumenta el capital de trabajo se les llama de fondos y su característica es la de que la cantidad de fondos generados es mayor que la de la cantidad de fondos utilizados; entre las más comunes tenemos:

- operaciones normales,
- pasivos a largos plazos,
- ventas de activos no circulantes,

-ventas de acciones de la propia empresa.

4.4.3.1 Operaciones normales

Los fondos en efectivo y las cuentas por cobrar fluyen hacia el negocio provenientes de las transacciones de ventas, así mismo la mayor parte de los gastos por los artículos vendidos son salidas de fondo, de donde tenemos que los fondos provenientes de ventas superan a las salidas por gastos y pago de los artículos vendidos.

Al analizar los fondos provenientes de las operaciones, el estado de resultado debe reflejar el importe de los fondos, generados de las ventas. Pero debe tomarse en cuenta que, aun cuando la utilidad neta antes de partidas extraordinarias, ésta representa la cantidad en que los ingresos superan a los gastos; esta cifra no representa la cantidad neta de fondos, provenientes de las operaciones, debido que algunos gastos que se representan dentro del estado de resultados, tales como la depreciación, el agotamiento y las amortizaciones del descuento o prima, venta de obligaciones, no provocan salida ni entrada de fondos en el período correspondiente al estado.

4.4.3.2 Pasivo a largo plazo

Las transacciones que incrementan los pasivos a largo plazo implican aumento en el capital de trabajo, y de esta manera son tratados, por lo tanto, constituyen una fuente de fondos, independientemente del tipo de transacción que esta sea.

Si se obtiene un préstamo a corto plazo, éste aumentará su pasivo circulante, por lo cual el capital de trabajo no se modifica.

4.4.3.3 Ventas de activos no circulantes

Es cuando se negocia un activo fijo, una inversión a largo plazo o cualquier otro activo no circulante, y de esta negociación se obtiene efectivo o cuentas por cobrar; el capital de trabajo habrá de aumentarse, por lo que estas transacciones se constituyen como fuente de fondos.

4.4.3.4 Venta de acciones de la propia empresa

Las ventas de acciones, los aportes adicionales de los socios y emisiones de acciones pueden ocasionar como producto recibir efectivo o promesas de pago a corto plazo, lo que aumenta el activo circulante y directamente el capital de trabajo.

4.4 Uso de fondos

A las transacciones que disminuyen el capital de trabajo se denomina uso de fondos, así tenemos:

- compra de activos no circulantes,
- pago de pasivos a largo plazo,
- reducción de capital social,
- dividendos decretados.

4.4.4.1 Compra de activos no circulantes

Cuando se compran activos fijos, tales como maquinaria y equipo, o inversiones a largo plazo, se hace una disminución en el capital de trabajo, por lo tanto, tales compras constituyen uso de fondos.

4.4.4.2 Pago de pasivos a largo plazo

Los rublos a largo plazo tales como hipotecas, obligaciones y/o documentos a largo plazo, tienen el momento en el cual deben ser pagados, lo cual implica una reducción en el capital de trabajo y constituye un uso de fondos. Es conveniente tomar como uso de fondos a los depósitos a cualquier fondo de amortizaciones de pasivos o para fines no circulantes.

4.4.4.3 Reducciones de capital de trabajo

Los propietarios pueden hacer retiro de efectivo u otros activos circulantes; también pueden adquirir sus propias acciones para retirarlas de circulación; en cada caso, el capital de trabajo se reducirá en estos casos, y constituyen uso de fondos.

4.4.4.4 Dividendos decretados

Cuando se decretan dividendos pagaderos, se precisa la fecha en que se utilizarán los fondos; para esto se crea un pasivo a corto plazo denominado dividendos por pagar, el cual

disminuye el capital de trabajo, debido que implica una reducción de activos circulantes por igual monto.

4.4.5 Estado de cambios en la posición financiera

Con éste pretendemos resumir y revelar las actividades de financiamiento y de inversión que ha tenido la empresa; esto se hace:

Enumerando en el estado todas las fuentes de capital neto de trabajo; los usos que se han hecho de este capital de trabajo; y determinando la diferencia de ambos o sea aumento o disminución del capital de trabajo.

La capacidad que tenga una empresa de proveer capital de trabajo mediante sus operaciones, constituye un factor importantísimo para evaluar sus posibilidades para financiar nuevos proyectos de inversiones.

Estos cálculos se inician con el importe de utilidad neta para la empresa excluyendo partidas extraordinarias; a esta cantidad se le añade (o restan) todas aquellas partidas incluidas en la determinación de la pérdida o utilidad, pero que no implicaron desembolsos de capital de trabajo. La cantidad resultante habrá de denominarse capital de trabajo proveniente de las operaciones.

A una pérdida neta que supere a las correcciones de partida que no requirieron aplicaciones de capital de trabajo, se le llamará capital de trabajo usado en operaciones.

5. Análisis e interpretación financiera

En toda empresa sin importar su tamaño, se puede encontrar un cuerpo de información enorme, en donde se hallan registradas las diferentes operaciones internas de la misma y sus operaciones con el mundo exterior.

El análisis de los estados financieros consiste en el estudio de las relaciones entre los diversos elementos financieros de un negocio; la interpretación consiste en la utilización de datos contables como punto de partida para el descubrimiento de hechos económicos en relación con un negocio.

El análisis de los estados financieros es muy útil, ya que estos evidenciarán los puntos fuertes y débiles de la empresa, lo que permitirá tomar acciones correctivas dentro de la estructura de la misma.

Los datos de los estados financieros de la empresa pueden ser obtenidos fácilmente y se pueden utilizar rápidamente para calcular razones financieras, que suministrarán eficientemente una gran información de el estado de la empresa, a través de indicadores, los cuales medirán la salud financiera de la misma. Los datos por sí mismos sólo tienen un significado restringido, poseen un gran valor cuando y son evaluados en un contexto de comparación de datos históricos y empresas similares dentro del mercado.

Esta herramienta permite tener un mejor control de la situación financiera de la empresa, y dar una respuesta

correctiva a las dificultades financieras que se presenten.

Entre las dificultades financieras más comunes se tiene: cuentas por cobrar excesivas, inventarios muy altos o muy bajos, activos fijos superiores a las necesidades de la empresa, deudas corrientes muy altas, deudas a largo plazo muy altas, capital insuficiente, mal uso del efectivo, no absorción de los gastos, utilidades insuficientes, condiciones de operaciones inferiores a las de empresas similares.

5.1 Razones financieras

Las razones financieras expresan un conjunto de medidas de la carga por deuda que tienen la empresa, de la eficiencia de la operación y de la rentabilidad, a través de la relación de las diversas partidas de los estados financieros.

Los resultados proporcionados por estos cocientes deben ser evaluados o comparados con niveles deseables para la empresa, o bien con índices promedio de empresas similares a la que se analiza.

Deben tenerse cuidado en la evaluación de los índices, ya que si no se conocen los valores aceptables que cada una de las razones debiera tener en la empresa que se administra, no se tendrá ningún resultado adecuado. No deben utilizarse como índices aceptables aquellos que son de un proceso productivo muy diferente al que se está evaluando o de procesos similares colocados en otra realidad industrial, porque los resultados de las razones que para un proceso son

muy buenos, para el otro pueden ser negativos.

Los índices no deben considerarse como medidas absolutas, sino como indicadores, que en unión de otros factores, mostrarán la situación general del negocio.

Se utilizan cuatro tipos de razones al analizar la posición financiera de una empresa:

- razones de apalancamiento,
- razones de liquidez,
- razones de actividad y
- razones de rentabilidad.

Razones de apalancamiento

Estas indican la carga por deuda que tiene la empresa.

Las empresas para financiarse recurren comúnmente a los préstamos, a la emisión de acciones o a la reinversión de las utilidades. En el caso de los préstamos, éstos conducen tanto a los dueños como a los acreedores a tener un gran interés en los resultados del negocio; pero la naturaleza de este interés y los derechos y obligaciones de cada uno son diferentes y tienen significación respecto a la estructura financiera de la empresa.

Entre las razones de la naturaleza que se ha señalado, se pueden mencionar las siguientes:

-) capital propio / capital ajeno,
-) total deuda / total de activos,

-) deuda a largo plazo / patrimonio,
-) patrimonio / activo total,
-) fondos de fuentes internas / fondos totales,
-) ingreso para cumplir deudas / deudas.

Razones de liquidez

Indican la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos a corto plazo.

En este caso los índices más comunes son:

-) activo circulante/pasivo circulante,
-) Ctas. por cobrar/ventas,
-) efectivo/pasivo circulante.

Razones de actividad:

Estas indican cuán efectivamente utiliza la empresa, los activos.

Es también apropiado llamar a estas razones, razones de eficiencia de la operación, la que se puede medir directamente por la cantidad de producción y la reducción de costos, o indirectamente por las razones de rotación y razones de costo.

Las razones de rotación más utilizadas:

-) ventas / inventario promedio,
-) ventas / activos fijos,
-) ventas / capital de trabajo,
-) ventas / inversión total.

Las razones de costo más conocidas son:

-) costo de producción / ventas,
-) costo de mano de obra / ventas,
-) costo directo / total,
-) gastos de venta / ventas.

Razones de rentabilidad:

Indican los retornos netos en ventas y activos. Al final de todo proceso de análisis de los índices financieros, se debe tener en cuenta que toda empresa se mide por las utilidades relativas que produce, ya sea sobre capital o sobre la inversión total, por lo que las razones de resultados de operación que corrientemente se utilizan son:

-) utilidades o pérdidas / capital social,
-) utilidades o pérdidas / ventas,
-) ingreso de operación / ventas,
-) rendimiento / inversión,
-) ventas - costos de ventas / ventas,
-) (Ingreso neto + interés) / total de activos.

5.2 Los propósitos del análisis por razones, en el presupuesto maestro

El principal propósito del análisis de las razones es el de conocer la situación de la empresa, desde los puntos de vista de apalancamiento, liquidez, actividad y rentabilidad.

Al conocer la situación de la empresa, como resultado de

la comparación de los datos obtenidos con los datos esperados, es posible tomar acciones concretas que al momento de planificar indiquen claramente el camino que se va a seguir, que permitirá luego volver a evaluar el funcionamiento del presupuesto por medio de las razones financieras, y establecer de forma cuantitativa si las decisiones planificadas fueron correctas o no, y con base en los datos obtenidos hacer las correcciones que el caso amerite.

Las razones son un método simplificado de comunicar ciertos hechos cruciales acerca de las operaciones de la situación financiera de la empresa, y es por ello que se convierte en una herramienta importante del presupuesto maestro, ya que se puede tener una medida de la actuación de las diferentes áreas que componen el proceso productivo.

Es necesario tomar en cuenta que de alguna manera se podría comunicar el estado financiero de la empresa sin el concurso de índices financieros, pero a menudo menos eficientemente que cuando se hace a través de los índices y sus respectivas explicaciones.

Entre otros de los propósitos en sí de las razones financieras, se encuentra el de respaldar las operaciones de préstamo para la empresa, ya que para los acreedores su principal interés es la capacidad futura de la empresa para pagar las deudas. Los resultados de los análisis pueden ser

el factor que determina si el préstamo es concedido o no.

Los acreedores de corto plazo estarán interesados particularmente en las razones de liquidez de la empresa, ya que los activos circulantes se utilizan generalmente para liquidar las deudas de este tipo. Sin embargo, la condición general de la empresa expresada en términos de razones financieras, pueden darle mayor confianza al acreedor.

Por otra parte, aunque la posición circulante de la liquidez de la empresa sea débil, si su fortaleza financiera en el largo plazo parece asegurada, los acreedores de corto plazo pueden sentirse de algún modo asegurados de que les será cancelada la deuda.

La administración de una empresa está interesada en todos los aspectos de sus operaciones y sus relaciones con los acreedores, inversionistas y el gobierno. La capacidad de la empresa para cumplir los compromisos con los acreedores y para minimizar los costos, determina si ella cumplirá su último objetivo de proporcionar a los accionistas un retorno máximo de su inversión.

El análisis por razones financieras es, por consiguiente, no solamente un mecanismo para las personas fuera de la empresa, sino útil también como una herramienta administrativa en la elaboración del presupuesto.

6. Punto de equilibrio

6.1 Definición de punto de equilibrio

El estudio del punto de equilibrio tiene por objeto conocer el número mínimo de unidades producidas necesarias, para absorber el total de costos de la empresa, y dar elementos de juicio para reducir costos, hacer algún incremento en el precio de venta o abandonar el producto, según sea el caso.

Los elementos que conforman el análisis del punto de equilibrio económico son:

- costos fijos,
- costos variables,
- costos semivARIABLES,
- ventas netas o ingresos netos.

Costos fijos

Estos son los que mes a mes se presentan en un forma obligada, no importa las variaciones en el volumen de producción; al final estos gastos se presentarán y por una suma fija.

Como gastos fijos, entre otros se tiene:

- alquileres mensuales,
- primas de seguros,
- depreciaciones,

- sueldos de empleados fijos,
- patentes y
- alquiler de bodegas.

No importa el volumen de las ventas, el monto del costo fijo se mantiene constante.

Costos variables

En todo proceso productivo, existen costos los cuales varían de acuerdo con el volumen de producción en una forma directa, así como que cuanto más se produce, más materia prima se gasta.

Los gastos variables difieren entre cada proceso, entre los más comunes están:

- materiales directos,
- mano de obra directa y sus recargos,
- energía eléctrica,
- comisiones a los vendedores,
- combustibles,
- papelería y útiles de oficina.

En este caso, a medida que más se produce, aumenta el costo.

Costos semivariables

En lo complejo de la estructuración de los gastos de una empresa, se puede observar que existe una serie de gastos que

presentan en conjunto características de costos fijos y costos variables.

Esto quiere decir que dentro de los gastos de una empresa cuando hay un aumento de la producción, hay un grupo de gastos que aumentan, pero no en la misma proporción, sino que en una cantidad menor; en el caso contrario, si el volumen de producción tendiera a cero, ellos no se eliminarían, pero su monto sí disminuiría considerablemente.

Las consideraciones anteriores permiten entonces dividir los gastos semivariables en dos partes; una de ellas que es fija, que no desaparece al tender la producción a cero, y la otra que es variable, que si aumenta con el nivel de la producción.

Como ejemplo están:

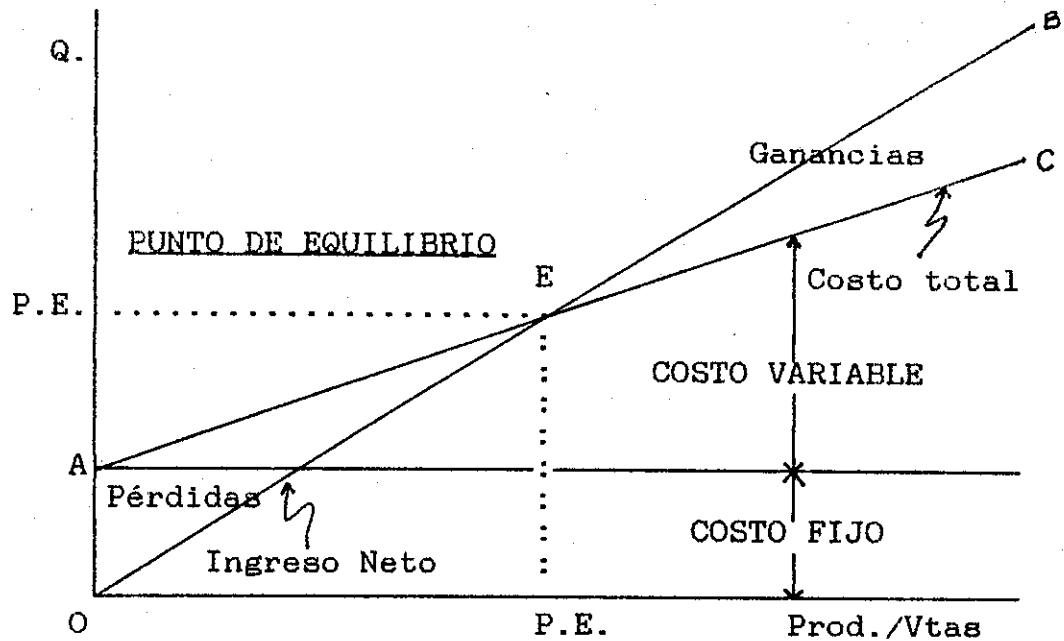
- materiales indirectos,
- mano de obra indirecta,
- energía eléctrica,
- teléfono y
- accesorios.

Ventas netas

El ingreso neto por concepto de ventas es la resultante de multiplicar el precio de venta por la cantidad vendida.

Es necesario hacer una función de ventas, para lograr conocer los valores que se alcanzan según las ventas.

Los elementos que conforman el análisis del punto de equilibrio pueden unirse en una sola gráfica.



El punto de equilibrio relaciona el costo fijo más el costo variable (Segmento AC), con el ingreso neto total (segmento OB), es decir, precisa en qué punto (en unidades y en Quetzales) el ingreso neto total iguala al costo total (punto E).

El punto de equilibrio indica aquel número de unidades tal que, la empresa con esa venta, no tenga ni pérdida ni ganancia.

Analizando la gráfica del punto de equilibrio, para

determinar su ecuación tenemos:

#u = Unidades para alcanzar el punto de equilibrio.

Q. = Quetzales para alcanzar el punto de equilibrio.

CV = Costo variable unitario.

Pv = Precio de venta unitario.

CF = Costo fijo.

Tenemos que por definición de punto de equilibrio.

$$P.E = \text{Ingresos totales} - \text{Gastos totales} = 0$$

$$PV * \#u - (CV * \#u + CF) = 0$$

$$PV * \#u - CV * \#u - CF = 0$$

$$\#u * (PV - CV) = CF$$

$$\#u = CF / (PV - CV)$$

De donde tenemos que:

El punto de equilibrio de unidades es:

$$\#u = CF / (PV - CV)$$

El punto de equilibrio en quetzales es:

$$\#Q = CF / (1 - (CV/PV))$$

6.2 Aplicación.

Una persona que tiene a su cargo la dirección del proceso productivo debe enfrentarse a tomas de decisión desde el punto de vista técnico y económico; el deberá evaluar la conveniencia de su decisión y optimizar los recursos de la empresa.

Desde el punto de vista técnico, existen diferentes medios para evaluar la conveniencia o no de la decisión; en el caso que ocupa éste trabajo, es el aspecto económico que interesa y es el punto de equilibrio el que se preocupa de tal evaluación.

La decisión o conveniencia económica se traduce en un estudio comparativo de costos entre las opciones.

El punto de equilibrio no sólo puede referirse a utilidades y pérdidas, sino que también al nivel de una actividad en que un elemento no tiene ventaja y desventajas, conveniencias o inconveniencias sobre otro con el cual se compara.

El punto de equilibrio puede aplicarse para fijación de precios de cualquier tipo de producto o servicio, selección de maquinaria y equipo, decisión de no seguir adelante con un proyecto, etc.

7. Caso de estudio:

7.1 Definición del problema

Optimizar los recursos a través de la toma de decisiones basadas en el presupuesto maestro, utilizando los conceptos básicos de la contabilidad administrativa, en el proceso de confección de ropa interior femenina en una fábrica pequeña.

7.2 Generales de la empresa:

- La empresa de nombre "LOLITA" está constituida como una sociedad anónima.
- Empresa que se dedica al proceso de confección y comercialización de una prenda femenina.
- La política de la empresa establece como principal objetivo satisfacer la demanda del producto en la ciudad de Guatemala.
- Su estructura organizativa es de la forma siguiente:
 - Gerencia General
 - Departamento de Producción.
 - Departamento de Contabilidad y Recursos Humanos.
 - Departamento de Ventas.
- En los tres años de formada la sociedad, se ha estado lejos de los objetivos trazados.

7.3 Datos de la empresa según su estructura

7.3.1 La empresa "LOLITA" desde el punto de vista contable

Ya conocida en forma general, la empresa se puede tomar un criterio de la situación de la misma, el cual necesita ser ampliado para que no se convierta en un criterio muy relativo y subjetivo, lo que en definitiva no es conveniente en la toma de decisiones; esto conduce a buscar información específica de cada una de las transacciones económicas realizadas por la misma, las cuales son manejadas por el departamento de contabilidad.

Estos datos contables que en esta empresa solo funcionan como elementos para el cálculo de los compromisos con el estado, se encuentran en un archivo de las transacciones de dos años.

Se van a analizar los datos del último período, con el fin de tomar las acciones correctivas si el caso lo amerita, o mantener el control de los rubros que se encuentren bien. A la vez que si es necesario, se harán las comparaciones necesarias con el historial contable mantenido hasta la fecha.

A continuación, se presenta los datos de los estados de resultados en forma condensada, además, a manera de ilustración se presentan el estado de costos de producción

Empresa Lolita S. A.
Estado de costos de producción
del 1/7/92 al 30/6/92

Materia Prima:		
Inventario inicial de M. P.	25600.00	
Compras de M. P.	<u>276000.00</u>	
M. P. disponible	301600.00	
Inventario final de M. P.	<u>24300.00</u>	
M. P. utilizada	277300.00	277300.00
Mano de Obra directa:		<u>71064.00</u>
Costo Primo:		348364.00
Gastos de Fabricación:		
Mano de obra indirecta	27072.00	
Supervisión	11844.00	
Energía y servicios	14000.00	
Mantenimiento	2400.00	
Seguro expirado	2800.00	
Dep. Maquinaria y equipo	34200.00	
Alquileres	<u>43200.00</u>	
Total Gtos. de fabricación	135516.00	<u>135516.00</u>
Costo de Manufactura		483880.00
Inventario Inicial P. P.		<u>15500.00</u>
Costo de producto procesado		499380.00
Inventario final P. P.		<u>22600.00</u>
Costo de Producción		476780.00

Estado de resultados de la empresa Lolita S. A.
del 1/7/9Z al 30/6/9Z

Ventas		724680.00
Inv. In. Prod. terminado	36000.00	
Costo de artos. producidos	<u>476780.00</u>	
Artos. disponibles p/venta	512780.00	
Inv. final de producto terminado	<u>45600.00</u>	
Costo de venta	467180.00	<u>467180.00</u>
Utilidad bruta		257500.00
Gastos de operación		
Gastos de venta		
Sueldo del personal/ventas	53476.00	
Gastos dep. Vehículo	12800.00	
Gastos dep. Mob. y equipo	<u>1850.00</u>	
Total de gastos s/ventas	68126.00	
Gastos generales y de Admon.		
Sueldos de Admon.	83754.00	
Papelería y útiles	6000.00	
Gastos dep. Mob. y Equipo	<u>3000.00</u>	
Total de Gastos Gen. y de Admon.	92754.00	
Total de gastos de operación		<u>160880.00</u>
Utilidad en operación		98620.00
Gastos financieros		
Gastos intereses		<u>14649.14</u>
Utilidad antes del ISR		81970.86
ISR		<u>19673.01</u>
Utilidad neta		62297.85

Balance general Empresa Lolita S. A.
al 31 de Junio de 199Z

Activo			
Activo circulante			
Caja y Bancos		9600.00	
Cuentas por cobrar	68400.00		
Reserva cuentas incobrables	<u>3420.00</u>	64980.00	
Inventario de mercaderías		45600.00	
Inventario de Prod. en Proc.		22600.00	
Inventario de materia prima		<u>24300.00</u>	167080.00
Activo fijo			
Mobiliario y equipo	22900.00		
Dep. Ac. Mob y Eq.	<u>13740.00</u>	9160.00	
Maquinaria	171000.00		
Dep. Ac. Maquinaria	<u>102600.00</u>	68400.00	
Vehículo	64000.00		
Dep. Ac. Vehículo	<u>38400.00</u>	<u>25600.00</u>	103160.00
Activo Diferido			
Seguros Anticipados		<u>3000.00</u>	<u>3000.00</u>
Total de Activos			273240.00
Pasivo			
Pasivo Circulante			
Cuentas por pagar		15390.00	
Documentos por pagar		<u>6587.00</u>	21977.00
Pasivo fijo			
Préstamo prendario		<u>60000.00</u>	60000.00
Capital			
Capital Social			115942.15
Utilidades retenidas			13023.00
Utilidad del ejercicio			<u>62297.85</u>
Pasivo + Capital			273240.00

7.3.2 La empresa "Lolita" desde el punto de vista del departamento de ventas

La empresa se dedica a la elaboración de una prenda íntima cuyo nombre es Mimi en tres tallas; esta prenda se puede clasificar como una prenda de tipo funcional; esto quiere decir que en el momento de ser usada por una mujer además de vestirla, cumplirá una función de control abdominal.

Esta prenda esta dirigida al segmento de población de ingreso medio, es distribuido en tiendas de consumo popular y en tiendas especializadas en venta de ropa íntima femenina.

De acuerdo con los datos históricos de venta y demanda, se elaboró el pronóstico de ventas para el año calendario, que le permite al departamento de ventas proyectar su demanda así:

Enero	250 Doc.
Febrero	300 Doc.
Marzo	350 Doc.
Abril	375 Doc.
Mayo	475 Doc.
Junio	250 Doc.
Julio	350 Doc.
Agosto	350 Doc.
Septiembre	375 Doc.
Octubre	350 Doc.
Noviembre	475 Doc.
Diciembre	525 Doc.

Al inicio, se mencionó que el objetivo de la empresa es lograr satisfacer la demanda del mercado, el cual no se ha logrado, porque la asignación de las cantidades que se va a surtir a las tiendas-clientes de la empresa es una decisión del jefe de ventas, y depende de la cantidad existentes en el inventario; con el pronóstico de ventas, se espera satisfacer la demanda existente.

7.3.3 La empresa "lolita desde el punto de vista de producción"

El proceso productivo de la prenda Mimi es el que ha continuación se detalla:

- Compra de materiales
- Preparación de ordenes de producción
- Corte de ordenes de producción
- Ensamblado de las piezas
- Empacado y salida al departamento de ventas

Compra de materiales

Los materiales que se utilizan en la elaboración de Mimi son de compra local y se trabajan con crédito a corto plazo.

Los materiales directos son:

- Tela de algodón.
- Tejido circular.
- Elástico de 1/4".
- Elástico de 1/2".
- Hilo.

Preparación de órdenes de producción

Los datos de las cantidades que se van a cortar en sus tres tallas se obtienen del departamento de ventas, el cual obtuvo los datos a través de la información de la existencia del inventario y de la forma como se está comportando el mercado.

Luego de obtener el depto. de producción los datos, verifica la existencia de materia prima; si éste es correcto se procede a preparar el material de acuerdo con los estándares de cada material/talla; si no, entonces se procede

a comprar el o los materiales pendientes. Luego de tener ya todos los materiales explosionados, se pasan a corte y a la planta de producción, según sea el caso.

Corte de órdenes de producción

Luego de ser pasados los materiales al área de corte, éstos se preparan para ser cortados de acuerdo a las cantidades determinadas en la orden de producción.

El proceso de corte es el siguiente:

- Preparación del material.
- Trazo de los moldes.
- Tendido de la tela.
- Corte.
- Revisión y conteo.

Ensamblado de piezas:

La prenda Mimi es una prenda sencilla de confeccionar, cuya secuencia de operaciones, máquinas que intervienen en el proceso y tiempos de confección se esquematizan así:

Operación	Máquina	T.S./Doc.
1	Fancy	42.00
2	Overlock	36.00
3	Zig-Zag	40.00
4	Overlock	35.00
5	Union S.	24.00
6	Union S. E.	42.00
7	Overlock	26.00
8	Atraque	24.00
9	Despite	24.00
10	Revisión	18.00
11	Empaque	18.00

El sistema de producción se puede definir como un sistema en línea, con flujo constante de operación a operación, en la que intervienen operarias de máquina y operarias de trabajo manual; está dirigido por un jefe de planta y una supervisora

de línea, los cuales son responsables del producto hasta su empaque y entrega al departamento de ventas.

La producción diaria del último período fue de 9.5 doc./día, lo que indica que para poder alcanzar el objetivo de acuerdo con el pronóstico de ventas, debe aumentarse la producción del 9.5 doc./día a 17 doc./día.

Empaque y salida del producto terminado hacia la bodega de producto terminado:

Diariamente la cantidad de docenas empacadas son registradas en los controles internos de producción, luego se elaboran informes de la cantidad producida para contabilidad y bodega de producto terminado y ventas, para que así sea liberado el producto, y lo maneje desde ese momento el departamento de ventas.

7.4 Evaluación de la empresa Lolita

Al conocer los datos generales de la empresa, se comentó que era posible formarse una idea de las condiciones de funcionamiento que tenía la misma, pero que esa fuente no constituía una sólida base de partida para tomar alguna clase de decisiones, lo que conduce automáticamente a hacer una investigación profunda a través del análisis de los índices financieros, para que con esa información se encuentren cuáles han sido las debilidades y fortalezas de la empresa.



7.4.1 Análisis de índices financieros:

La utilidad neta de Q.62297.85 es baja no sólo por las expectativas de venta de la empresa, sino también por el rendimiento de la producción de la misma. Es necesario tomar en cuenta que la utilidad neta más el escudo fiscal de Q.51580.00 da un total de Q.113877.85, que da la pauta de que existe un buen horizonte.

Aplicando los conceptos básicos de la contabilidad administrativa y planificando a través del presupuesto maestro, se tiene la certeza de que se pueden optimizar los recursos y como todo proceso productivo, debe existir una mejor manera de hacer el trabajo y como consecuencia aumentar los ingresos y disminuir los egresos.

Para hacer estas mejoras y tomar acciones correctivas donde estos sea necesario, debe analizarse por áreas de una manera particular; así, utilizando los índices financieros, se sabrá que:

El Índice de liquidez:

$$\begin{aligned} \text{I. L.} &= (\text{Activo circulante})/(\text{Pasivo Circulante}) \\ \text{I. L.} &= \text{Q.167,080.00}/\text{Q.21977.00} \\ \text{I. L.} &= 7.60 \end{aligned}$$

Este resultado indica que "Lolita" tiene una liquidez aceptable y en la presupuestación debe velarse para que permanezca de esa manera.

Prueba ácida:

$$\begin{aligned} P. A. &= (\text{Act. Circ.} - \text{Inv.}) / (\text{Pasivo Circ.}) \\ P. A. &= (Q.167080.00 - Q.92500.00) / Q.21977.00 \\ P. A. &= 3.39 \end{aligned}$$

Esto implica que la capacidad de resolver algunas circunstancias de la empresa al contraer una deuda a mediano plazo no es conveniente, un índice saludable debe estar mayor que 4. Este índice llama la atención a ventas a que van a tener que mejorar su rendimiento.

Índice de apalancamiento:

$$\begin{aligned} I. A. &= (\text{Deuda a largo plazo}) / (\text{Patrimonio}) \\ I. A. &= Q.60000.00 / Q.128965.15 \\ I. A. &= 0.46 \end{aligned}$$

Nuevamente se nota que es necesario aumentar el patrimonio en función de aumentar el ingreso, producto de las ventas, para llevar el 0.46 a un 0.25, que le daría mayor solidez a la empresa.

Índice de productiva del activo fijo:

$$\begin{aligned} I. PAF &= \text{Ventas} / \text{Activo fijo} \\ I. PAF &= Q.724680.00 / Q.103160.00 \\ I. PAF &= 7.02 \end{aligned}$$

Aquí de acuerdo con las expectativas de la empresa, el índice debería encontrarse en un 14.5; debe evaluarse aquí no sólo la posición de ventas, sino también la capacidad de producción.

Indice de rentabilidad (margen de ganancia bruta):

$$\begin{aligned} \text{I. GB.} &= (\text{Ventas} - \text{Cto. de bienes vendidos}) / \text{ventas} \\ \text{I. GB.} &= (\text{Q.724680.00} - \text{Q.467180.00}) / 724680 \\ \text{I. GB.} &= 35.53\% \end{aligned}$$

Aquí se tiene un grave problema, ya que el índice debería estar en 60.00%; el resultado obtenido indica que nuestro costo de fabricación es demasiado alto y/o que tenemos un ineficiencia alta en el proceso productivo, por lo que hemos estado ganando poco.

Indice de rentabilidad (por ingreso de operación):

$$\begin{aligned} \text{I. IO} &= \text{Ingreso de operación} / \text{Ventas} \\ \text{I. IO} &= (\text{Ventas} - \text{Cto. Ventas} - \text{Gtos. Op}) / \text{Ventas} \\ \text{I. IO} &= \text{Q.96620.00} / \text{Q. 724680.00} \\ \text{I. IO} &= 0.13 \end{aligned}$$

Esto indica que los costos de venta y los gastos de operación son altos, ya que se constituyen en un 87% de la venta, es necesario trabajar por disminuir los costos y aumentar las ventas; de otra manera se estaría trabajando con mucho riesgo y con poco margen de utilidad.

7.4.2 Elaboración de el presupuesto maestro de la empresa

Lolita:

Para fines de ejemplificación y tomando en cuenta que la empresa Lolita no había sido administrada bajo ningún tipo de presupuestación, se propone un período presupuestario de tres meses.

En el análisis y evaluación anterior, se localizaron áreas en las cuales se tenía algún tipo de problema a los

cuales debe dárseles una solución adecuada para mantenerlas bajo control.

Este control luego evidenciará si se alcanzan o no los objetivos planteados, y si se esta mejorando con las medidas correctivas implementadas, y sin ninguna discusión se seguirá con la decisión planteada; en caso contrario, debe investigarse la causa del fracaso y en última consecuencia se cambiara la decisión.

El punto de partida será el presupuesto de ventas para los meses de julio, agosto y septiembre, tomado del pronóstico de ventas presentado por ventas, ya que su base es correcta.

Presupuesto de Venta

MES	VENTAS	Q./DOC	TOTAL Q.
Julio	350 Doc.	264.00	92400.00
Agosto	350 Doc.	264.00	92400.00
Septiembre	375 Doc.	264.00	99000.00

Con la información del presupuesto de ventas, se procede a determinar y a presupuestar cuánto es lo que hay que producir, y se toman en cuenta para ello la demanda y los días ordinarios con los que se cuenta

Presupuesto de producción

MES	DEMANDA	DIAS	DOC/DIA
Julio	350 Doc.	22	16.00
Agosto	350 Doc.	21	17.00
Septiembre	375 Doc.	21	18.00

Se revisa el balance de la línea, tomando como base la demanda de 17.00 doc/día., por ser un promedio que no se aleja de los valores reales de lo que se debe producir, y se espera

obtener del balance el número de personas que se necesitan para lograr cumplir con la demanda.

Balance de línea

OP	Máquina	Ef.	T.S.	T.Ef.	T.dem	Personas
1	Fancy	75	42	52.50	892.5	1.72=2
2	OV	100	36	36.00	612.0	1.18=1
3	ZZ	75	40	50.00	850.0	1.63=2
4	OV	100	35	35.00	595.0	1.14=1
5	US	75	24	30.00	510.0	0.98=1
6	USE	75	42	52.50	892.5	1.72=2
7	OV	100	26	26.00	442.0	0.85=1
8	A	75	24	30.00	510.0	0.98=1
9	M	75	24	30.00	510.0	0.98=1
10	M	80	18	21.60	367.2	0.71=1
11	M	80	18	21.60	367.2	0.71=1

Total de personas= 14

Resumen:

operarias para máquina: 11
operarias manuales: 3
eficiencia promedio de : 83 %

Presupuesto de costo de producción:

Presupuesto de compra de materia prima:

Tomando en cuenta los estándares de los materiales con los que se confecciona la prenda Mimi y dada la demanda en docenas, se establece en unidades de medida lo que se necesita para fabricar, se adiciona los costos de los materiales para posteriores cálculos:

Explosión de materiales
en unidades de medida

Materiales	Std/doc.	Costo/u.	consumo julio	consumo agosto	consumo sepbre.
Tela algodón	7.13 y	6.1729	2495.50	2495.50	2673.75
Tejido Circ.	0.33 y	4.2000	115.50	115.50	123.75
Elástico 1/4"	14.57y	0.1881	5099.50	5099.50	5463.75
Elástico 1/2"	9.59 y	0.6701	3356.50	3356.50	3596.25
Etiqueta tela	1.00 doc	0.3556	350.00	350.00	375.00
Bolsa 6 X 8	1.00 doc	0.0828	350.00	350.00	375.00

Valorización de la explosión de materiales

Materiales	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre	condición de crédito	total
Tela algodón	15404.47	15404.47	16504.79	15 días	47313.73
Tejido Circ.	485.10	485.10	519.75	contado	1489.95
Elástico 1/4"	959.22	959.22	1027.73	contado	2946.17
Elástico 1/2"	2249.19	2249.19	2409.85	contado	6908.23
Etiqueta tela	124.46	124.46	133.35	contado	382.27
Bolsa 6 X 8	28.98	28.98	31.05	contado	89.01
total	19251.42	19251.42	20626.52		59129.36

Ya con los datos de las tablas de cantidad de material y de la valorización de los mismos, se procede a elaborar el cálculo del presupuesto de compra de materia prima; hay que tomar en cuenta que en algunos casos se han redondeado las cantidades que se van a comprar, y en otros se toma la decisión por los mínimos de venta de los proveedores, para comprar materiales en un solo mes, por ejemplo el tejido de punto se compra para los tres meses en julio, al mismo tiempo que el hilo que se maneja fuera del estándar de materiales.

Presupuesto de
Compra de materia prima
(redondeado)

Materiales	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre
Tela algodón	15432.25	16666.83	15432.25
Tejido Circ.	1489.95		
Elástico 1/4"	963.07	963.07	1034.55
Elástico 1/2"	2278.34	2278.34	2425.78
Etiqueta tela	391.16		
Bolsa 6 X 8	91.08		
Hilo	127.05		
Total	Q20772.90	Q19908.24	Q18892.56

Nota: la tela de algodón se comprará con 15 días de anticipación, por lo que la tela ha usarse para el mes de septiembre; se compra en agosto y se paga en agosto.

Presupuesto de pago de mano de obra de producción

Mano de obra directa

En la tabla que sigue, se usa un salario mínimo de Q.348.00 al mes para hacer los cálculos, en lugar del Q.528.00 que rige en este momento al país; en el momento en que se este estudiando el presupuesto de mano de obra es importante conocer cuál es el salario mínimo en vigencia.

Es necesario recordar que las prestaciones laborales constituyen un 41.16% de lo devengado, integrado de la siguiente manera, 8.33% de aguinaldo, 8.33% de indemnización, 8.33% del bono 14, 4.17% de vacaciones, 10% de IGSS, 1% de IRTRA y 1% de INTECAP.

Presupuesto de Mano de Obra Directa

Posición	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre
Ayudante corte I	400.00	400.00	400.00
Ayudante corte II	348.00	348.00	348.00
Operarias (11)	3828.00	3828.00	3828.00
Manuales (3)	1044.00	1044.00	1044.00
Prestaciones laborales	2313.19	2313.19	2313.19
Bonificación (16)	1152.00	1152.00	1152.00
	9085.19	9085.19	9085.19

Gastos de fabricación:

Los gastos de fabricación del trimestre a presupuestar se resumen en la siguiente tabla:

Posición	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre
Jefe de produc.	2200.00	2200.00	2200.00
Supervisor corte	800.00	800.00	800.00
Supervisor B.M.P.	800.00	800.00	800.00
Ayudante I B.M.P.	400.00	400.00	400.00
Supervisora planta	800.00	800.00	800.00
Mecánico	850.00	850.00	850.00
Prestac. laborales	2407.86	2407.86	2407.86
Bonificación (6)	432.00	432.00	432.00
Alquiler	3600.00	3600.00	3600.00
Seguro	233.33	233.33	233.33
Aditamentos	998.00	2110.00	998.00
Dep. Maquinaria	2850.00	2850.00	2850.00
material de empaque	300.00		300.00
Gtos varios.	400.00	400.00	400.00
total	17071.19	17883.19	17071.19

Presupuesto de gasto de venta

De acuerdo con los gastos de venta que se tienen en función de la venta presupuestada, se tiene que los gastos de venta presupuestados son:

Presupuesto de gastos de venta

	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre
Ventas presupuestadas	92400.00	92400.00	99000.00
% comisiones	2.5 %	2.5 %	2.5 %
comisiones de ventas	2310.00	2310.00	2310.00
Sueldo base ventas	700.00	700.00	700.00
Jefe depto de ventas	2200.00	2200.00	2200.00
Bodeguero	800.00	800.00	800.00
Chofer	650.00	650.00	650.00
Utiles	250.00		250.00
Prestaciones laborales	2741.26	2741.26	2877.06
Bonificación (4)	288.00	288.00	288.00
Dep. Vehículos y Mob.	1220.83	1220.83	1220.83
total	11160.09	10910.09	11625.91

Presupuestos de gastos de administración y generales

Los gastos de administración que se tienen presupuestados también de acuerdo con la demanda presupuestada, se resumen así:

Presupuesto de gastos de Admon. y generales

	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre
Jefe administrativo	3500.00	3500.00	3500.00
Contador	950.00	950.00	950.00
Secretaria	720.00	720.00	720.00
Prest. laborales	2127.97	2127.97	2127.97
Bonificación (3)	216.00	216.00	216.00
Papelería y útiles	500.00	500.00	500.00
Servicios Generales	1400.00	1400.00	1400.00
Dep. Mob. y Equipo	227.50	227.50	227.50
total	9641.47	9641.47	9641.47

Presupuesto de efectivo

El ingreso por el concepto de ventas se estructura en el siguiente presupuesto:

	Q.junio	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre
Venta	86000.00	92400.00	92400.00	99000.00
% Vta. crédito	50 %	40 %	60 %	60 %
Ctas por cobrar	33000.00	38960.00	55440.00	59400.00
% Vta. contado		60 %	40 %	40 %
Ventas de contado		55440.00	39960.00	39600.00
Cobros a clientes		33000.00	39960.00	55440.00
total		88440.00	73920.00	95040.00

Presupuesto de flujo de efectivo

La importancia que radica en esta parte del presupuesto es que los datos obtenidos en los demás presupuestos se reúnen en el presupuesto del flujo de efectivo, y es aquí en donde se empieza a tener información si las decisiones planteadas fueron correctas o no.

Rubro	Q.julio	Q.agosto	Q.sepbre
Saldo efectivo	9600.00	42035.10	60252.86
Efectivo cobrado	88440.00	73920.00	95040.00
Total	98040.00	115955.10	155292.86
--Desembolsos--			
Compras de M. P.	20772.90	19908.24	18892.56
Pago MOD	9085.19	9085.19	9085.19
Pago GIF	14221.19	15033.19	14221.19
Comisión/ventas	2310.00	2310.00	2475.00
Gastos de ventas	7629.26	7379.26	8095.08
Gastos de Admon.	9413.97	9413.97	9413.97
Pago préstamo	2666.67	2666.67	2666.67
Total	66099.18	65796.52	64849.66
SALDO	31940.82	50158.58	90443.20

Estados financieros presupuestados

Con los datos obtenidos del presupuesto maestro, se elaboran los estados de resultados.

Estado de Costos de Producción de la empresa Lolita
del 1/julio al 30/septiembre del mismo año

Materia prima		
Inventario inicial de M. P.	Q24300.00	
Compras de M. P.	<u>Q59573.70</u>	
M. P. disponible	Q83873.70	
Inventario final de M. P.	<u>Q16504.79</u>	
M. P. utilizada	Q67368.91	Q67368.91
M. O. directa		<u>Q27255.57</u>
Costo Primo		Q94624.48
Costos de fabricación		
M. O. I.	Q11442.48	
Supervisión	Q10811.52	
Energía y servicios	Q 4200.00	
Mantenimiento	Q 3815.58	
Seguro expirado	Q 700.00	
Dep. Maq. y equipo	Q 8550.00	
Alquileres	Q10800.00	
Aditamentos	Q 4106.00	
Compras varias	<u>Q 1800.00</u>	
Total de Gtos de fabricación	Q56225.58	<u>Q 56255.58</u>
Costo de manufactura		Q150880.06
Inventario inicial P. P.		<u>Q 22600.00</u>
Costo de producto en proceso		Q173480.06
Inventario final P. P.		<u>Q 13200.00</u>
Costo de producción		Q160280.06

Estado de Resultados de la Empresa Lolita
del 1/julio al 30/septiembre del mismo año

Ventas		Q283800.00
Inv. In. Prod. Terminado	Q 45600.00	
Costo de Artos. Producidos	Q <u>160280.06</u>	
Artos Disponibles p/venta	Q 205880.06	
Inv final Prod. terminado	Q <u>22400.00</u>	
Costo de venta	Q 183480.06	Q <u>183480.06</u>
Utilidad bruta		Q100319.94
Gasto de operación		
Gastos de venta		
Sueldo personal de venta	Q 29533.60	
Gtos. dep. vehículo	Q 3200.00	
Gtos. dep. mob. y equipo	Q <u>462.49</u>	
Total de Gtos. s/ventas	Q.33196.09	
Gastos generales y de Admon.		
Sueldos de admon.	Q.22541.91	
Papelería y útiles	Q 2000.00	
Gtos. dep. Mob. y equipo	Q <u>682.50</u>	
Total de Gtos. Gen. y de Admon.	Q.25224.41	
Total de Gtos de Operación		Q <u>58420.50</u>
Utilidad en Operación		Q 41899.44
I. S. R.		Q <u>2513.97</u>
Utilidad neta		Q 39385.47

Balance Presupuestado al 30 de septiembre
empresa Lolita

Activo			
Activo Circulante			
Caja-Bancos		Q101003.00	
Cuentas por cobrar	Q59400.00		
Rva. Ctas Incobrables	<u>Q2970.00</u>	Q56430.00	
Inv. de Mercadería		Q22440.00	
Inv. de Prod. Proc.		Q13200.00	
Inv. materia prima		<u>Q16504.79</u>	Q209578.09
Activo fijo			
Mobiliario y equipo	Q22900.00		
Dep. Ac Mob y equipo	<u>Q14885.00</u>	Q8015.00	
Maquinaria	Q171000.00		
Dep. Ac. maquinaria	<u>Q111150.00</u>	Q59850.00	
vehículo	Q64000.00		
Dep. Ac. vehículo	<u>Q41600.00</u>	<u>Q22400.00</u>	Q90265.00
Seguros anticipados		Q750.00	<u>Q. 750.00</u>
Total de activos			Q300593.09
Pasivo			
Pasivo circulante			
Cuentas por pagar		Q16504.79	
Documentos por pagar		<u>Q13174.00</u>	Q29678.79
Pasivo fijo			
Préstamo prendario		Q52000.00	Q52000.00
Capital Social			Q150422.99
Utilidad del ejercicio			<u>Q68491.31</u>
			Q300593.09

7.4.3 Análisis de índices financieros sobre los estados presupuestados

Con lo datos obtenidos de los estados presupuestados, es posible, a través de las razones financieras, hacerse una idea de la tendencia del desenvolvimiento de la empresa que funcionando inmersa dentro de la nueva planificación;, desde este momento, es posible iniciar con las correcciones necesarias y/o los estudios pertinentes que permitan tener una mejora en lo planificado, y así poder obtener el resultado de aumentar las utilidades de la misma.

La utilidad neta de Q39385.47 en el trimestre no es la esperada y si le sumamos el escudo fiscal de las depreciaciones, se tiene una cantidad de Q.49080.66 que nos hace pensar en una cifra aceptable, antes de concluir analicemos en función de las razones financieras:

Indice de liquidez:

$$\begin{aligned} \text{I. L.} &= (\text{Activo circulante})/(\text{Pasivo Circulante}) \\ \text{I. L.} &= \text{Q.209578.09}/\text{Q.29678.79} \\ \text{I. L.} &= 7.06 \end{aligned}$$

Este resultado indica que "Lolita" tiene una liquidez aceptable y que el índice de 7.60 que se tenía en el ejercicio anterior ligeramente fue afectada con lo planificado, esto es coherente, pues lo bueno se debía quedar y apoyar.

Prueba ácida:

$$\begin{aligned} P. A. &= (\text{Act. Circ.} - \text{Inv.}) / (\text{Pasivo Circ.}) \\ P. A. &= (Q.209578.09 - Q.52144.79) / Q.29678.79 \\ P. A. &= 5.30 \end{aligned}$$

El índice obtenido refleja la capacidad de la empresa para resolver cualquier circunstancia, al contraer una deuda a mediano plazo. El cambio del índice anterior de 3.39 al 5.30 obtenido refleja que lo presupuestado en el área de ventas y producción fue correcto.

Índice de apalancamiento:

$$\begin{aligned} I. A. &= (\text{Deuda a largo plazo}) / (\text{Patrimonio}) \\ I. A. &= Q.52000.00 / Q.150422.99 \\ I. A. &= 0.35 \end{aligned}$$

Se nota que ha sido aumentado el patrimonio en función del aumento de las ventas, que condujo llevar el 0.46 a un 0.35, que se acerca al 0.25 esperado.

Índice de productiva del activo fijo:

$$\begin{aligned} I. PAF &= \text{Ventas} / \text{Activo fijo} \\ I. PAF &= Q.283800.00 / Q.90265.00 \\ I. PAF &= 3.14 \end{aligned}$$

Aquí de acuerdo con las expectativas de la empresa, el índice debería encontrarse en un 14.5, y se alcanzó un 12.58 anual con lo presupuestado (3.14 del trimestre * 4); situación que confirma los cambios presupuestados.

Indice de rentabilidad (margen de ganancia bruta):

$$\begin{aligned} \text{I. GB.} &= (\text{Ventas} - \text{Cto. de bienes vendidos}) / \text{ventas} \\ \text{I. GB.} &= (\text{Q.283800.00} - \text{Q.183480.06}) / 283800.00 \\ \text{I. GB.} &= 0.35 \quad \text{confirma que se paga mucho} \end{aligned}$$

El 0.35 del indice muestra que nuestro costo de bienes vendidos es alto y que es urgente bajarlo, aumentar la producción, disminuir personal, buscar materiales substitutos a menor costo, y cambiar métodos de producción, etc.

El indice debería estar en 60.00% para ser rentables.

Indice de rentabilidad (por ingreso de operación):

$$\begin{aligned} \text{I. IO} &= \text{Ingreso de operación} / \text{Ventas} \\ \text{I. IO} &= (\text{Ventas} - \text{Cto. Ventas} - \text{Gtos. Op}) / \text{Ventas} \\ \text{I. IO} &= \text{Q.41899.44} / \text{Q. 283800.00} \\ \text{I. IO} &= 0.1476 \end{aligned}$$

Esto indica que los costos de venta y los gastos de operación siguen altos, ya que se constituyen en un 85.24% de la venta, por lo que es necesario revisar los costos y buscar el número óptimo de personal y aumentar las ventas; de otra manera, se estaría trabajando con mucho riesgo y con poco margen de utilidad.

La información que se ha obtenido es muy importante, y es posible en este momento a través de la misma dar una conclusión, pero antes de emitirla, es necesario hacer dos evaluaciones más; la primera determinar el punto de equilibrio luego evaluar la vigencia de nuestro precio de venta.

Luego se emitirán las conclusiones y, si ese es el caso, dar el banderazo de salida a la presupuestación.

7.4.4 Punto de equilibrio:

Para determinar los costos fijos por docena de la prenda Mimi, se toman como referencia promedio los gastos del mes de julio y la producción de 350 docenas.

Costos fijos por docena		
	Costo fijo	costo fijo por doc.
Mano de obra directa	Q. 9085.19	Q. 25.96
Gastos de fabricación fijos	Q.15373.19	Q. 43.92
Gastos de venta	Q. 7899.29	Q. 22.57
Gastos de administración	Q. 9141.47	Q. 26.12
Gastos financieros	Q. 2666.67	Q. 7.62
	Q.44165.81	Q.126.19

Costos variables por docena		
	Costo variable	costo var. por doc.
Materia prima	Q.20772.90	Q. 59.35
Gastos de fabricación fijos	Q. 1698.00	Q. 4.85
Gastos de venta	Q. 3280.80	Q. 9.32
Gastos de administración	Q. 500.00	Q. 1.43
	Q.26231.70	Q. 74.95

De la ecuación del punto de equilibrio para determinar el número de unidades, se tiene:

$$\begin{aligned} \#u &= CF / (\text{Precio de Venta por doc.} - \text{Costo var. por doc.}) \\ \#u &= Q 44165.81 / (Q. 284.00 - Q.74.95) \\ \#u &= 233.62 \text{ doc.} \end{aligned}$$

Entonces, las docenas que se necesitan producir para estar en el punto de equilibrio son 233.62 doc.

La diferencia de 350 doc. con las 233.62 es de 116.38 doc. que equivalen a Q.30724.32 para la utilidad, que dada la

inversión no llena totalmente las expectativas de rentabilidad de la empresa.

Cálculo del precio de venta para obtener una mayor utilidad:

Se ha encontrado en el análisis del presupuesto, que el costo de producción encarece la prenda y limita la utilidad de la empresa, entonces es necesario revisar el precio:

Precio actual:

$$(\text{Gtos. fijos} + \text{Gtos. variables}) / \text{margen} = \text{Precio venta.}$$

$$(\text{Gtos. fijos} + \text{Gtos. variables}) / X = Q264.00 / \text{Doc.}$$

$$(Q.126.19/\text{Doc.} + Q.74.95/\text{Doc.}) / X = Q264.00 / \text{Doc.}$$

$$(Q.201.14/ \text{Doc.}) / X = Q.264.00/\text{Doc.}$$

$$X = (Q.201.14/\text{Doc.}) / (Q.264.00/\text{Doc.})$$

$$X = 0.7619$$

Entonces, $(1 - 0.7619) = 0.2381$ es el margen de utilidad, que confirma los comentarios vertidos sobre que la utilidad no es la esperada.

Precio sugerido:

La idea que se tiene en la empresa es de tener un margen de 38% de utilidad, más 2% de publicidad que se desea implantar, lo que implica un 40% de margen para la utilidad, de allí:

$$1 - 0.40 = 0.60 \text{ (margen)}$$

Entonces,

$(\text{Suma de gastos}) / 0.60 = \text{Precio de venta}$

$(Q.201.14 / \text{Doc.}) / 0.60 = Q. 335.23 / \text{Doc.}$

$(Q335.23 / \text{Doc.}) * (1 \text{ Doc.}/12) = Q27.93/u.$

Con los gastos que tiene la empresa, es necesario para alcanzar la utilidad que se requiere, llevar el precio de Mimi de Q.22.00 a Q.27.93 por unidad, esto naturalmente después de una evaluación de los costos de fabricación y de un análisis de mercado.

7.4.5 Comentario y conclusión sobre empresa "LOLITA"

Hasta aquí se llegó al planeamiento y evaluación del presupuesto de un trimestre de la empresa Lolita; al hacer el estudio y la presupuestación de estos meses salieron a la luz un sinnúmero de circunstancias que cuando no se planea pasan totalmente inadvertidos; es el caso de los estándares de los materiales, los sobreconsumos, el aumento de los gastos de fabricación en función de los sueldos y el poco margen de utilidad son claros ejemplos de lo que ha sido este ejercicio para Lolita.

Se postergó para este momento la conclusión del ejercicio, que se dictará en los siguiente párrafos:

La empresa Lolita opera con demasiado gasto en el pago de sueldos, lo que lleva a realizar un análisis detallado

sobre cada puesto de trabajo con el fin de optimizar los recursos; éste análisis no es únicamente para eliminar puestos de trabajo, sino que debe contener también la búsqueda de mejorar el desempeño de cada posición de trabajo. Al tener éxito en dicho análisis y en sus correcciones, se aumentará la producción y se reducirá el gasto, lo que dará mayor oportunidad de alcanzar mayor utilidad.

Es necesario mejorar el precio de la materia prima, sin descuidar la calidad de los materiales.

Después de haber realizado las correcciones al presupuesto maestro del trimestre, se recomienda poner mucha atención en la posibilidad de aumentar el precio de venta de la prenda Mimi, no sólo basados en la ecuación matemática, sino apoyados en un estudio de mercado.

Es importante después de las correcciones al presupuesto maestro, tener reuniones de grupo de trabajo para evaluar el desarrollo del presupuesto, buscar las soluciones pertinentes a los problemas que seguramente se encontrarán, y a sostener las mejoras alcanzadas.

En el caso de que lo planeado no de los resultados esperados, se hace necesario observar objetivamente lo planeado, y buscar si algún planteamiento esta fuera de la realidad, o bien si hay alguna sección que no esté acorde con lo proyectado.

CONCLUSIONES

1. Toda información generada en una empresa es importante, ya que de ella puede tomarse un punto de partida para la optimización de los recursos.
2. La integración de la información contable a la función de producción y administración produce una base sólida que permite el análisis y, como consecuencia, la toma de decisiones más cercanas a lo óptimo.
3. En una empresa pequeña que no tenga una presupuestación y que no lleve una contabilidad administrativa adecuada, en corto tiempo, cuando implante el sistema de presupuesto maestro, análisis financiero y toma de decisiones, tendrá un crecimiento seguro y ordenado.
4. Al iniciar el trabajo de tesis, coincidentemente en la empresa en donde laboro, también se terminó un ciclo de trabajo ya basado en un presupuesto semestral, que dio como resultado el haber superado cuantitativamente y cualitativamente, aquellos problemas que desde hace mucho se tenían, lo que nos hace estar mejor que en los últimos 12 años.

RECOMENDACIONES:

- 1 Este trabajo, debe tomarse como un aporte a la Escuela de Mecánica-Industrial, ya que permite al interesado en el tema, introducirse al vasto campo de la toma de decisiones; no se pretende en ningún momento ser totalmente como una verdad, pero si como una oportunidad para iniciar el estudio de tan importante aspecto.
- 2 Cuando se aplica por primera vez el presupuesto maestro y el análisis de índices financieros dentro de una empresa, debe tenerse convicción y firmeza en que hay una búsqueda de resultados positivos.
- 3 Debe tenerse como prioridad el control de lo planificado con los resultados para que se puedan tomar acciones correctivas.
- 4 Es importante tener una información adecuada y clara de los resultados obtenidos, ya que esto dará mayor control.
- 5 Es necesario, por la situación económica del país, ser claros y objetivos sobre la meta que la empresa privada busca; antes que mejorar el sistema de producción o la exactitud de la planificación, la empresa privada debe buscar utilidades.

BIBLIOGRAFIA

- 1) GANDARA GUZMAN, Roberto. La Información y la Evaluación de Proyectos en la Administración. Guatemala. Editorial Prodime 1995.
- 2) GOMEZ RIVERA, José Francisco. Manual Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. (Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala) Guatemala, 1978.
- 3) LARSON, PYLE & WHITE. Principios Fundamentales de Contabilidad. México. Editorial Continental, S.A. de C.A. 1990.
- 4) SUMANTH, David J. Ingeniería y Administración de la Productividad. México. Editorial Mc. Graw-Hill/Interamericana. 1990.
- 5) T HORNGREN, Charles. FOSTER, George. Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1991.
- 6) VALLE, Roberto. Manual para Laboratorio de los Cursos de Contabilidad I y II. (Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala) Guatemala, 1986.
- 7) WELSCH, Glenn A. HILTON, Ronald W. GORDON, Paul N. Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. México Editorial Prentice-Hall, Inc. 1990.

- 8) WESTON, J. Fred. BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos de
Administración Financiera. México Editorial
Litografía Ingramex. 1995.