



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO COMO MEDIDA DE  
CONTROL EN LA EMPRESA DE CONFITERÍA Y CHOCOLATERÍA  
MELGEES, S.A**

**DAVID EDUARDO SANTOS SOTO**  
**ASESORADO POR INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE LEÓN**

**Guatemala, abril de 2005**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO COMO DEDIDA DE  
CONTROL EN LA EMPRESA DE CONFITERÍA Y CHOCOLATERÍA  
MELGEES, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**DAVID EDUARDO SANTOS SOTO**

ASESORADO POR  
INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing.	Sydney Alexander Samuels Milson
Vocal I	Ing.	Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal II	Lic.	Amahán Sánchez Álvarez
Vocal III	Ing.	Julio David Galicia Celada
Vocal IV	Br.	Kenneth Issur Estrada Ruiz
Vocal V	Br.	Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing.	Carlos Humberto Pérez Rodríguez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing.	Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing.	Edwin Antonio Echeverría Marroquín
EXAMINADOR	Ing.	Roberto Valle González
EXAMINADOR	Ing.	Carlos Roberto Gutiérrez Quintana
SECRETARIO	Ing.	Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesora            Inga. Sigrid Calderón de De León, por su dedicación y apoyo en el asesoramiento de mi trabajo de graduación su ayuda ha sido de gran importancia, muchas gracias.

A                            La Universidad de San Carlos de Guatemala y especialmente a la Facultad de Ingeniería en donde me he podido convertir en un profesional.

## DEDICATORIA

- A Dios                      Por ser la luz que ha guiado mi vida, por sus bendiciones y por que siempre se haga su santa voluntad sobre mí
- A mis padres              Manuel Leonardo y Gilma, por ser mis guías, mis maestros y educarme con su ejemplo, les agradezco todo su amor y su apoyo gracias por llegar conmigo hasta aquí
- A mi hermana              Ana Patricia por todo su amor, confianza y comprensión y por ser un pilar importante en cada uno de mis triunfos
- A mi familia                Gracias por todo el apoyo y porque siempre han confiado y creído en mí, todos son parte importante de mi triunfo.
- A mis amigos                A lo largo de los años se ha forjado una gran amistad, gracias por su apoyo en todas las facetas de mi vida hoy gracias por compartir este triunfo conmigo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	VII
<b>GLOSARIO</b> .....	IX
<b>RESUMEN</b> .....	XI
<b>OBJETIVOS</b> .....	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XV
<b>1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO</b> .....	1
1.1 Historia e información general de la planta.....	1
1.1.1 Ubicación.....	2
1.1.2 Origen de la planta.....	2
1.2 Descripción de la planta.....	3
1.3 Maquinaria.....	4
1.4 Área de actividad.....	6
1.4.1 Clientes.....	6
1.4.2 Proveedores.....	7
1.5 Estructura organizacional.....	8
1.5.1 Departamentos de la empresa.....	8
1.5.2 Descripción de puestos.....	9
1.6 Marco teórico.....	14
1.6.1 Presupuestos.....	14
1.6.2 Tipos de presupuestos.....	15
1.6.2.1 Rígidos o fijos.....	15
1.6.2.2 A largo plazo.....	16
1.6.2.3 A corto plazo.....	16

1.6.2.4	Flexibles o variables.....	17
1.6.2.5	De operación o económicos.....	17
1.6.2.6	Financieros.....	18
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA MELGEES, S.A.....</b>	<b>21</b>
2.1	Descripción de la situación actual.....	21
2.1.1	Proceso actual de compras.....	21
2.1.1.1	Análisis de la compra de materia prima.....	22
2.1.1.2	Análisis de la compra de repuesto y útiles de oficina.....	23
2.1.1.3	Evaluación de los proveedores.....	24
2.1.1.4	Aprobación de compra.....	25
2.1.2	Problemas generados de la situación actual.....	26
2.1.2.1	Problema de control gerencial.....	26
2.1.2.2	Problema de control operativo.....	28
2.1.2.3	Problema de control contable.....	30
2.1.3	Diagrama de causa y efecto de la situación actual.....	31
2.2	Planteamiento de la política de liquidez.....	33
2.2.1	Obtención de fondos monetarios.....	33
2.2.2	Situación crediticia.....	34
2.2.3	Compromiso a corto y largo plazo.....	34
2.2.3.1	Con proveedores.....	34
2.2.3.2	Con clientes.....	35
2.2.3.3	Con el personal.....	36
2.3	Personal involucrado.....	37
2.3.1	Gerencia general.....	38
2.3.2	Jefe de producción.....	38
2.3.3	Coordinación administrativa y financiera (contador).....	39

<b>3. DISEÑO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS Y SU RELACIÓN CON LA GERENCIA.....</b>	<b>41</b>
3.1 Relación del presupuesto y la gerencia.....	41
3.2 Organización del proceso de presupuesto en la empresa.....	42
3.2.1 Jefes de departamento.....	44
3.2.1.1 Departamento de producción.....	44
3.2.1.2 Departamento de compras.....	44
3.2.1.3 Departamento de ventas.....	45
3.2.1.4 Departamento de contabilidad (coordinador de administración y finanzas).....	46
3.2.2 Gerencia general.....	46
3.3 Planeamiento estratégico.....	47
3.3.1 Partes importantes de la planeación estratégica en la empresa.....	48
3.3.2 Análisis FODA.....	49
3.4 Control estratégico.....	52
3.4.1 Tipos de control.....	52
3.4.1.1 Control gerencial.....	52
3.4.1.2 Control operativo.....	54
3.4.1.3 Control contable.....	54
3.4.1.4 Control de la tecnología.....	55
3.5 Costos generales.....	55
3.6 Presupuesto de venta.....	61
3.7 Presupuesto de costos.....	63
3.7.1 Presupuesto de producción.....	64
3.7.2 Presupuesto de gastos de distribución.....	71
3.7.3 Presupuesto de compras.....	73



3.7.4	Presupuesto de sueldos y salarios.....	75
3.7.5	Presupuesto de inventarios.....	78
3.8	Punto de equilibrio.....	79
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS.....</b>	<b>83</b>
4.1	Integración y aprobación del sistema de presupuestos en la empresa.....	83
4.1.1	Aprobación del presupuesto de ventas.....	85
4.1.2	Aprobación del presupuesto de costos.....	85
4.1.2.1	Aprobación del presupuesto de producción.....	86
4.1.2.2	Aprobación del presupuesto de gastos de distribución.....	87
4.1.2.3	Aprobación del presupuesto de compras.....	87
4.1.2.4	Aprobación del presupuesto de sueldos y salarios.	89
4.1.2.5	Aprobación del presupuesto de inventarios.....	90
4.2	Propuesta de utilización del programa <i>simply accounting</i> como opción para la realización de los presupuestos.....	91
4.2.1	Ventajas obtenidas con la implementación.....	92
4.2.2	Costo de implementación.....	92
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS.....</b>	<b>95</b>
5.1	Importancia de la evaluación.....	95
5.2	Utilización de índices financieros para determinar la situación de la empresa en cualquier momento determinado.....	98
5.2.1	De liquidez.....	99
5.2.2	Prueba ácida.....	99
5.2.3	Solvencia inmediata.....	100

5.2.4 Índice de solidez.....	101
5.2.5 De independencia financiera.....	101
5.2.6 Razones de actividad.....	102
5.2.7 Periodo promedio de cobranza.....	102
5.3 Sesiones de retroalimentación.....	108
5.3.1 Informes de resultados y evaluación.....	108
5.3.2 Planes para la evaluación.....	109
5.3.3 Periodo para la evaluación.....	111
5.4 Formato de reportes de la evaluación.....	111
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Plano de la planta	4
2	Organigrama de la empresa Melgees, S.A	13
3	Proceso de análisis de la compra de materia prima	22
4	Proceso para la compra de repuestos y útiles de oficina	23
5	Proceso para la aprobación de compra	25
6	Diagrama de causa y efecto de la situación actual	32
7	Proceso de autorización de cada presupuesto en la empresa	47
8	Integración de los presupuestos	84
9	Relación de las compras dentro de la empresa	88
10	Ciclo de evaluación P.H.V.A	97
11	Formato del reporte de evaluación	112

### TABLAS

I	Formato de la evaluación de los proveedores	24
II	Costo de la mano de obra directa	56
III	Mano de obra directa	57
IV	Costos de producción	58
V	Costos de materia prima	59
VI	Costos de distribución	60
VII	Presupuesto de ventas	63
VIII	Pronóstico de ventas	65

IX	Presupuesto de materia prima	67
X	Presupuesto de mano de obra directa	68
XI	Presupuesto de gastos de fabricación	70
XII	Presupuesto de gastos de distribución	72
XIII	Presupuesto de compras	74
XIV	Presupuesto de sueldos	76
XV	Presupuesto de salarios	77
XVI	Presupuesto de inventarios	79
XVII	Ejemplo de balance general	104
XVIII	Ejemplo de un estado de resultados	105

## GLOSARIO

<b>Agregar valor</b>	Es la acción de que todas las actividades mediante las cuales se transforma la materia prima en un producto terminado generen utilidad y calidad para quien posteriormente será el consumidor final del producto.
<b>Nivel de reorden</b>	Es la cantidad mínima de cierta materia prima que una empresa puede tener en sus inventarios antes de realizar el próximo pedido de dicha materia.
<b>Producto sustituto</b>	Es un producto que puede tener las mismas características que un producto líder para una empresa y que trata de ganar terreno en el campo del mercado de sus actividades.
<b>Sueldo</b>	Es el pago que se realiza dentro de cualquier organización por servicios profesionales.(mano de obra indirecta)
<b>Salario</b>	Es el pago que se realiza por unidad de trabajo realizada (mano de obra directa)

**Utilidad**

Es el margen de ganancia económica que se espera recibir en la realización de cualquier negocio.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación muestra el diseño de un sistema de presupuestos como medida de control en la empresa de chocolatería y confitería Melgees, S.A basado en su situación actual y en la manera en que la misma está orientada para alcanzar sus objetivos, tomando en cuenta los problemas de su situación y los efectos que los mismos han generado.

Además, se estudian las distintas políticas para la obtención de fondos monetarios, políticas organizacionales con sus clientes, proveedores y personal. El objetivo primordial del desarrollo de este sistema es poder funcionar como una herramienta administrativa de apoyo en la toma de decisiones para la planeación estratégica de la empresa basándose en comparaciones de situaciones pasadas con las operaciones presentes para poder de esta manera realizar pronósticos de las operaciones futuras.

Se presenta la idea de la creación de un sistema de presupuestos basado en los costos generados por la empresa y en las metas operativas de la misma, tomando en cuenta el proceso y la importancia que el sistema de presupuestos debe de tener dentro de la organización de la empresa y la forma en que deben de ser controladas las operaciones del sistema para que las operaciones de la empresa puedan regirse al sistema de presupuestos.



Para la implementación del sistema, se toma en cuenta que el sistema de presupuestos ha sido aprobado por la dirección de la empresa y se crean las políticas de la integración de los presupuestos para las futuras operaciones creando de esta manera una interrelación entre los departamentos de la empresa con el fin de cada uno pueda brindar apoyo a los demás departamentos y que se conozcan las ventajas obtenidas con esta implementación.

Dentro del seguimiento y control del sistema de presupuestos se recalca la importancia del sistema de presupuestos y la manera en que se debe de evaluar periódicamente la situación actual de la empresa con el fin de poder determinar la manera en que se están alcanzando los objetivos trazados o si fuera necesario, las correcciones necesarias a las distintas operaciones para volver a encaminar estas operaciones a los objetivos esperados y con esto poder crear un sistema de retroalimentación de información que generen las bases para la toma de futuras decisiones dentro de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Aumentar la productividad y la eficiencia de la empresa Melgees, S.A con el diseño de un sistema de presupuestos que permita la evaluación de las decisiones tanto administrativas como operativas.

### **Específicos**

1. Crear bases contables para el desarrollo financiero de la empresa y de esta manera mejorar el sistema productivo.
2. Elaborar un sistema para la empresa, que permita evaluar las mejoras y los errores en los que se puedan incurrir, en determinado período financiero.
3. Ayudar en la toma de decisiones actuales y futuras que presente la empresa mediante bases financieras que apoyen las decisiones a tomar.
4. Determinar la importancia que debe existir en la relación de la creación de los presupuestos y la dirección de la empresa.
5. Mejorar los sistemas de compras de insumos con base en las producciones necesarias para cubrir la demanda determinada en las ventas

6. Aumentar la interrelación y el apoyo continuo de los departamentos de la empresa al trazar las metas comunes de la misma.
7. Crear las políticas de planeación tanto a largo como a corto plazo para aumentar las utilidades de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La eficiencia de las operaciones de una empresa es un factor importante que conlleva a alcanzar las metas que la organización se ha trazado, esta eficiencia se logra con la relación e interfuncionalidad que existe entre los departamentos de la misma.

Dada la relación que debe de existir con los departamentos se crean las bases organizacionales y las metas de la empresa que formarán y establecerán el camino a recorrer a lo largo de toda la vida productiva de la empresa.

La formación de presupuestos en la empresa Melgees, S.A es considerada una de las bases fundamentales para sus operaciones ya que constituyen la base de su economía y de su eficiencia, por esta razón se ha considerado la necesidad de la formulación de un sistema que permita el control de los rubros en los que la empresa incurre para la totalidad de sus operaciones.

Al considerar esta necesidad se propone diseñar el sistema de presupuestos tomando en cuenta la situación actual de la empresa en la totalidad de sus operaciones tanto con el personal, clientes, y proveedores para poder determinar la forma en la que el sistema de presupuestos podrá ser diseñado con el fin de poder aumentar sustancialmente la productividad. De esta manera, la empresa pueda predecir y sobre todo llevar un control de los gastos y en un periodo de tiempo determinado analizarlos como medida de control con lo que se espera el aumento de productividad al promover la disminución de los costos de operación.

Además del diseño del sistema de presupuestos es necesario determinar su implementación y la forma en la que el mismo se pueda integrar a las labores cotidianas de la empresa con el fin de formar parte de sus herramientas administrativas en la toma de decisiones.

Con el fin de poder determinar si los objetivos planteados se han alcanzado es necesario determinar la forma de evaluación de dicho sistema donde se evaluará el avance de la empresa y se determinarán los factores que en dichos objetivos influyen. Al poder evaluar de esta manera se puede determinar su situación financiera en cualquier momento determinado, esta será una ventaja muy grande para poder definir qué rumbo es el adecuado a seguir para la empresa.

# **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y MARCO TEORICO**

En el presente capítulo se mostrarán las generalidades de la empresa, para conocer a que se dedica, sus funciones, operaciones, historia, descripción de la planta, maquinaria, área de actividad, estructura organizacional, y tipos de presupuestos así como su importancia.

## **1.1 Historia e información general de la planta**

La empresa Melgees, S.A fue fundada en el año 2003 con capital extranjero y ha tenido como objetivo la expansión de sus labores en el mercado nacional con la producción de chocolates y confites para lo cual se espera que a mediados del año 2004 pueda lanzar sus productos al mercado nacional y parte de México y el Salvador. La empresa además está afiliada al gremio de empresas productoras de dulces y chocolates para el tratado de libre comercio con Estados Unidos, factor que se considera esencial para la expansión de su mercado, pero como consecuencia está muy claro que esto traerá una mayor competencia en el mercado objetivo.

La misión de la empresa es producir una gama de dulces y golosinas de calidad, para el consumo por conveniencia logrando de esta manera satisfacer la demanda que se ha generado en el mercado nacional, y proveer de empleos que cumplen con todas las normativas de ley a personas del municipio de Villa Nueva.

La visión de la empresa es convertirse en una fábrica productora de confites y refrescos en polvo con gran posesión del mercado y que a su vez entrega a la familia guatemalteca productos que garanticen calidad, nutrición y crea una expansión hacia Centro América y México.

Actualmente en la empresa laboran 14 personas tanto en administración como en producción, pero al crecer la demanda del producto se tiene contemplada una expansión tanto en la capacidad de producción como en los empleados de la misma. El proceso actual es intermitente, pero se está realizando cambios y una redistribución para realizar un proceso continuo con los diferentes productos.

### **1.1.1 Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en el Km. 19.5, carretera al Pacífico, en el parque Industrial Villa Nueva Sur, en el municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala, esta ubicación permite un excelente punto tanto para la importación como para la exportación proveniente del puerto de San José, además de una buena distribución para el resto del país por estar relativamente a la misma distancia de los 4 puntos cardinales del país.

### **1.1.1 Origen de la planta**

La empresa se dedica a la fabricación de dulces de chocolate, premezclas para fábricas productoras chocolates y refrescos en polvo fue fundada con un capital de origen salvadoreño y se tiene un financiamiento para el funcionamiento de la empresa con bancos de este país.

La oportunidad de inversión en este país, surgió al tomar en cuenta los incentivos por procesamiento y exportación de azúcar nacional procesada que existen. Esto es otro punto que beneficia la producción de la empresa para su desarrollo y el porque de la instalación de la planta en el país además de tener a México como un mercado objetivo potencial

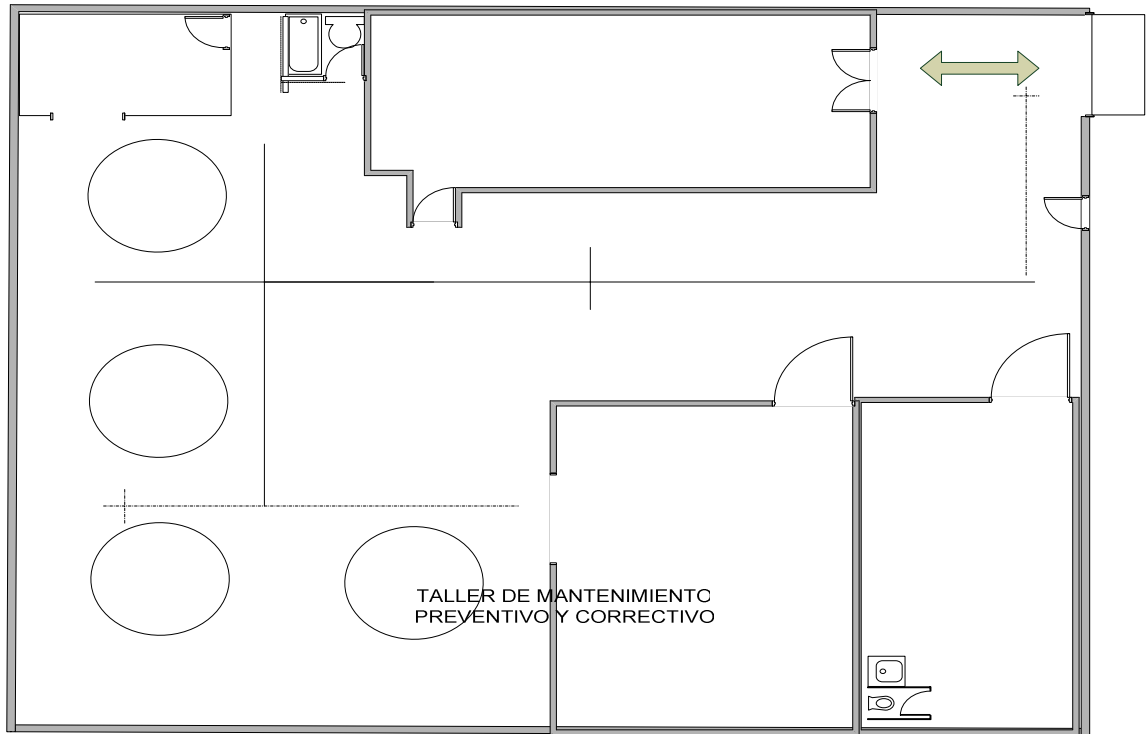
## **1.2 Descripción de la planta**

La planta es actualmente una estructura de block con cernido, y un techo de 2 aguas con piso de cemento, las paredes son de color gris para resaltar la iluminación. Cuenta además con el área de oficinas, área de producción y almacenamiento, baños y vestidores. Por ser un parque industrial el lugar donde se encuentra ubicada, el área para cargar y descargar es muy amplia y permite fácilmente la entrada y salida de camiones. La empresa cuenta además con un pequeño laboratorio de control de calidad para hacer las pruebas específicas a los productos para su despacho y el análisis de los nuevos productos a ejecutar bajo la supervisión de la gerencia y el departamento de producción para tener y poder llevar una congruencia en los procesos a realizar.

La maquinaria utilizada para el proceso consta de mezcladora de finos(polvos), molino pulverizador, marmitas de recubrimiento, amasadora, refinadora de cilindros, bombos grajeadores, tostador de granos y empacadora; esta maquinaria y su funcionamiento se describe más adelante. A continuación se muestra el plano general de la planta.



**Figura 1. Plano general de la planta**



EMPAQUE

### 1.3 Maquinaria

La maquinaria con que cuenta la empresa y su funcionamiento se describe a continuación.

- ✓ Mezcladora de polvos: es una mezcladora de aspas con un motor de 7 caballos de fuerza que se utiliza <sup>COBERTURAS</sup> para las mezclas de varios productos finos como puede ser cocoa, azúcar, colorantes etc.

- ✓ Molino pulverizador: sirve para la trituración y de este modo hacer más finas las mezclas que se utilizan en los procesos por ejemplo en la realización de gelatinas o cuando el azúcar utilizado muestra una granulometría que no cumple con las especificaciones.
  
- ✓ Marmitas: son los tanques donde se mezclan los productos o finos que en este caso ya contienen colorantes.
  
- ✓ Amasadora: se utiliza para la mezcla de masas con el fin de obtener una uniformidad en las mismas y que los componentes se vuelvan homogéneos .
  
- ✓ Refinadora de cilindros: es utilizada en el caso de la planta para convertir la masa ya mezclada en finos secos.
  
- ✓ Bombos grajeadores: en estos bombos se da el proceso de cobertura ya sea azucarada o chocolate para los diferentes confites.
  
- ✓ Tostador de granos: se utiliza cuando los granos o semillas que se utilizan como materia prima no han sido dorados o tostados.
  
- ✓ Empacadoras: son las que empacarán el producto en las diferentes presentaciones según el peso deseado utilizando bobinas de empaque para dicho proceso.

## **1.4 Área de actividad**

El área de actividad de la empresa está relacionado con la producción de chocolates dulces y refrescos en polvo, esto abarca también la producción en un futuro de gelatina, aunque actualmente también produce una base de cocoa y azúcar pulverizado para la realización de chocolate, esto crea un gran margen de expansión en el mercado nacional ya que se puede producir gran cantidad de golosinas y otros compuestos para el consumo masivo.

Para la planificación de los pedidos la empresa se basa en los pedidos que mensualmente le solicitan sus clientes de esta manera se determina que producto y que cantidad se estará produciendo. Además se debe de especificar en que presentación se empacará ya que puede ser :

- ✓ Ajonjolí cubierto de chocolate de 30 g
- ✓ Refresco en polvo de 10 g
- ✓ Refresco en polvo de 227 g
- ✓ Mezcla de cocoa y azúcar pulverizada 100 lbs
- ✓ Gelatina de 85 g
- ✓ Gelatina de 100 lbs

### **1.4.1 Clientes**

Los productos de la empresa son distribuidos a mayoristas quienes compran el producto en la fábrica. Estos mayoristas se encargan de venderlo a

supermercados y tiendas para que puedan llegar de esta manera al consumidor final en toda la republica.

Estos son los puntos de ventas para los productos finales además de distribuir premezclas para industrias de chocolatería y confitería en todo el país las cuales se venden en la puerta de la fábrica que lo solicita; de esta manera el precio del producto incluye además el flete. Esta también es la manera en la que se distribuye en cualquier país (Centro América y México) al que se envíe el producto, pero si el cliente posee transporte para su flete se vende con el precio en la puerta de la fábrica.

#### **1.4.2 Proveedores**

Para la realización de los procesos en la empresa es necesario que se realicen enlaces con las mejores plantas que procesen la materia prima necesaria para la producción.

Los requerimientos de materia prima y material de empaque los realizará el gerente de producción de acuerdo a lo solicitado por mercadeo y se le entregará a la dirección quien autorizará la compra de materia prima y material de empaque.

Todos los proveedores de la planta son evaluados de conformidad con los requerimientos de calidad establecidos por la empresa como mínimo una vez al año, pero toda la materia prima que ingresa a la fábrica en los distintos pedidos es inspeccionada por control de calidad antes de autorizar su ingreso a producción. A continuación se muestra una lista de los proveedores de materias primas necesarias para la producción, de los cuales se realiza el contacto con

las mejores empresas de cada campo de actividad que garanticen calidad en sus materiales.

- ✓ Ingenios azucareros
- ✓ Empresas productores de sabores
- ✓ Empresas productoras de colores artificiales, hidrosolubles, visuales
- ✓ Procesadoras de cacao
- ✓ Empresas de cartón corrugado
- ✓ Litografías para bobinas de empaque
- ✓ Procesadoras de sacos laminados de polietileno
- ✓ Químicos y aditivos alimenticios

## **1.5 Estructura organizacional**

La empresa Melgees, S.A para el desarrollo de sus actividades se ha organizado por departamentos ya que de esta manera la división de actividades da un mejor desempeño en su personal, a continuación se describí las funciones de estos departamentos.

### **1.5.1 Departamentos de la empresa**

- ✓ Departamento de administración y finanzas: es el encargado de las relaciones financieras de la empresa para determinar la situación actual y poder dar informes tanto internamente como a terceros de las relaciones financieras y fiscales de la empresa así como de las relaciones y procesos administrativos.

- ✓ Control de calidad: establece los parámetros que debe cumplir el producto antes de ser despachado así como la inspección de los procesos durante la producción de los mismos y el control de la inocuidad del área de producción dentro de la planta.
- ✓ Mantenimiento: es el encargado del buen funcionamiento de la maquinaria así como de dar tanto un mantenimiento preventivo como correctivo a la totalidad de la maquinaria utilizada en la producción.
- ✓ Mercadeo: es el departamento responsable de los acuerdos de ventas entre la planta y los clientes y determinará la demanda de producción a fijarse para los diferentes períodos de tiempo en los que se solicita el producto así como la búsqueda de nuevos mercados para la satisfacción de los mismos.
- ✓ Producción: en este departamento se transforma la materia prima en producto terminado y se empaca cumpliendo las especificaciones que tanto el cliente, la gerencia y control de calidad determinen para el cumplimiento de los procesos.

### **1.5.2 Descripción de puestos**

- ✓ Director: es la persona propietaria de la empresa la cual la representa en todo lo relacionado con la misma, así mismo es quien se encarga de asesorar, y supervisar a las distintas gerencias de la empresa.

- ✓ Gerente de mercadeo: es la persona que tiene contacto directo con los clientes sobre sus pedidos y sus requisitos y es quien busca nuevos y mejores mercados para la expansión de las producciones y coordina sus pedidos con la gerencia de producción para poder satisfacer la demanda de los productos en el menor tiempo posible.
  
- ✓ Gerente de producción: es quien está a cargo directamente del proceso de producción así como de la requisición de materia prima y material de empaque para dicho proceso y realiza los reportes correspondientes del proceso y coordina con ventas el cumplimiento de los pedidos en los distintos periodos determinados.
  
- ✓ Asistente de dirección: es la persona que apoya a la dirección en todo lo que respecta a la planeación y ejecución de los objetivos trazados por la dirección y coordina con la gerencia tanto de mercadeo como de producción la realización y ejecución de dichos objetivos
  
- ✓ Control de calidad: es quien vela por que los procesos se realicen bajo las normas de calidad planificadas y requeridas tanto por la gerencia, los clientes y salubridad pública y mantiene estrecha relación con recursos humanos sobre las capacitaciones con respecto al tema de sanidad y buenas prácticas de manufactura para los empleados y también verifica que las materias primas y el material de empaque cumplan con las requisiciones necesarias para el cumplimiento de calidad y supervisará

que tanto el almacenaje de materia prima material de empaque y producto terminado sea el adecuado para el producto.

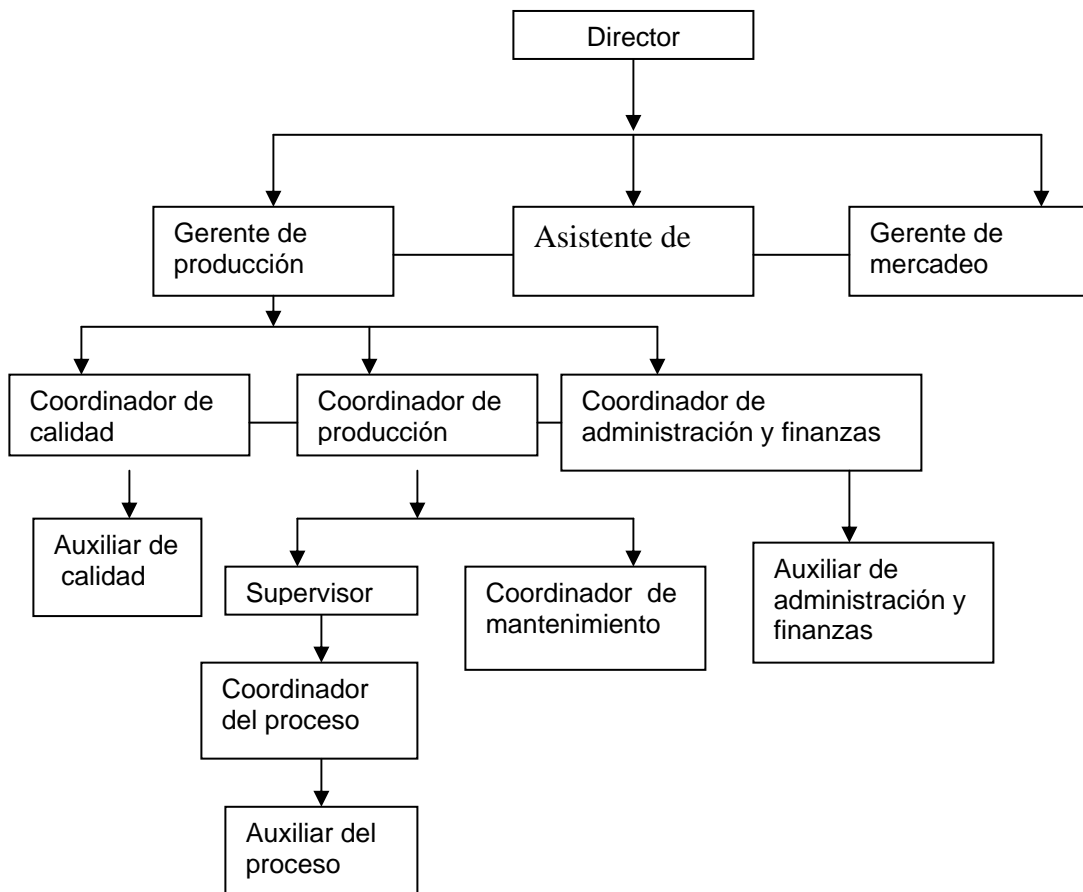
- ✓ Coordinador de producción: es la persona a quien la gerencia de producción transmite los objetivos y los planes de producción para que realice y coordine la requisición de la materia prima y el material de empaque para los pedidos según sean las especificaciones de la gerencia. Verificará que maquinaria se utilizará en el proceso y el personal necesario para la puesta en marcha del mismo.
- ✓ Coordinador administrativo y financiero: lleva a cabo todas las funciones tanto internas como externas correspondientes a los aspectos financieros y legales de la empresa, así como también lo relacionado a los aspectos administrativos ya sea relacionados con el personal, reportes tanto de producción como de control de calidad y mantenimiento.
- ✓ Auxiliar de calidad: brinda apoyo para llevar a cabo y cumplir las especificaciones de calidad establecidos por la coordinación de calidad con el fin de entregar productos de calidad y que los procesos para realizarlos sean los mejores y adecuados.
- ✓ Supervisor de producción: vela por que se cumplan tanto las especificaciones del producto como los procesos y la organización y distribución del personal que es el responsable de la producción, es además quien realiza el análisis y diseño de las operaciones del producto, estudio de tiempos y movimientos, cronometraje, seguimiento de cada pedido y el cumplimiento del mismo.



- ✓ Coordinador de mantenimiento: es la persona encargada del mantenimiento tanto preventivo como correctivo de la maquinaria, además, es responsable de darle el seguimiento necesario a dicho mantenimiento y coordinar con la gerencia de producción la realización de dicho mantenimiento y no interferir con la producción, y de ser necesario será quien realice el montaje de maquinaria nueva en la planta.
  
- ✓ Auxiliar de administración y finanzas: es quien brinda apoyo a las tareas llevadas a cabo por la coordinación administrativa y financiera con el fin de dar más agilidad y eficiencia a los procesos realizados por dicha coordinación.
  
- ✓ Coordinadores de proceso: son los responsables de la operación y el buen funcionamiento de la maquinaria y cumplir con los procesos establecidos para cada producto y el seguimiento de las producciones para la satisfacción de los pedidos.
  
- ✓ Auxiliares del proceso: es el personal que asistirá a los coordinadores de proceso y gran parte de los mismos son interfuncionales ya que deben de conocer el proceso y la maquinaria y son quienes realizan las operaciones en ausencia del operador responsable.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa

**Figura 2. Organigrama de la empresa Melgees, S.A**



## **1.6 Marco teórico**

A continuación se describe la definición de los presupuestos y la variedad de presupuestos que se pueden implementar en cualquier organización que crea necesaria la utilización de un sistema de presupuestos que pueda mejorar sus procesos organizacionales

### **1.6.1 Presupuestos**

Según la economía industrial de la técnica de predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios, el presupuesto tuvo su origen en el presupuesto gubernamental, que se refiere a los gastos públicos que demandará la política administrativa de un gobierno en ejercicio, analizados por oficinas y partidas para facilitar su debida aplicación y control.

Existen varias definiciones para el presupuesto, como por ejemplo:

El presupuesto es el cómputo anticipado de costos de obras, gastos y rentas, derivado como participio del verbo presuponer.

El presupuesto es el cálculo anticipado de los gastos, recursos y trabajos por realizarse en un asunto público o privado.

El presupuesto que se pretende diseñar para la empresa Melgees, S.A se define como el conjunto de estimaciones coordinadas que hacen posible prever las condiciones de operación y los resultados de cierto periodo de tiempo. Por

las operaciones que en la empresa se desarrollan es preferible y conveniente la utilización del presupuesto flexible para su diseño.

### **1.6.2 Tipos de presupuestos**

Los diferentes presupuestos que se pueden realizar tanto en el sector público como privado varían de acuerdo a la utilización de los presupuestos como también al tiempo en el que se realizan, a continuación se muestran las definiciones de los tipos de presupuestos que se pueden utilizar.

#### **1.6.2.1 Rígidos o fijos**

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público. Al no permitir modificaciones en sus cuentas este presupuesto es uno de los más estrictos para trabajar ya que las operaciones realizadas deben de estar bien pronosticadas. Generalmente este pronóstico se realizará para un determinado proyecto ya que como se mencionó usualmente es el sector público o gubernamental el que utiliza este presupuesto. Por lo consiguiente este presupuesto necesita de un mayor y más estricto control que pueda garantizar el cumplimiento de lo que se ha establecido como objetivos del mismo.

### **1.6.2.2 A largo plazo**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. También se recurre a estos planes cuando de manera ocasional tratan de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como uno cuatro, es decir en el cual se detalla con amplitud el primer año y se presentan datos generales para los años restantes.

### **1.6.2.3 A corto plazo**

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir estrictamente el ciclo de operaciones de un año; pueden adoptarse cuando por ejemplo en nuestro país las empresas desean que este ciclo coincida con el ciclo o periodo tributario como referencia de sus gastos.

Este tipo de presupuesto proporciona una retroalimentación constante de las situaciones que pueden y afectan a la empresa con las cuales se pueden tomar decisiones que pueden afectarla en un periodo determinado de tiempo, este tipo de presupuesto necesita que se le dedique tiempo tanto para su planificación como para la interpretación de sus resultados por parte del personal que se ve involucrado en el mismo.

#### **1.6.2.4 Flexibles o variables**

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surgen en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

En los centros de responsabilidad donde además de costos fijos, se incurre en costos variables y semivARIABLES, es posible formular las autorizaciones presupuestarias de acuerdo con la actividad. Los centros de costos estandarizables se prestan especialmente para ello, aunque también es factible aplicar el método en otro tipo de centros.

#### **1.6.2.5 De operaciones o económicos**

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre estos podrían incluirse.

- ✓ Ventas
- ✓ Producción
- ✓ Compras
- ✓ Uso de materiales
- ✓ Mano de obra
- ✓ Gastos operacionales

Los presupuestos de operaciones constituyen una de las formas de aplicar la estrategia de control de resultados, son esencialmente estados de utilidades proyectados, tanto para toda la organización como para los centros de responsabilidad que la componen. Se preparan normalmente para periodos anuales y su uso tiene los siguientes propósitos.

- ✓ La coordinación de las actividades: por ejemplo, los presupuestos de producción se basan en los presupuestos de ventas, de esta manera se produce lo que se espera vender o según los pedidos de los clientes.
- ✓ La concentración de compromisos: en efecto, los presupuestos logran compromisos, que varían en su objetivo y en el grado en que se pueden llegar a cumplir, tomando en cuenta como prioridad las metas organizacionales de la empresa.

#### **1.6.2.6 Financieros**

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

- ✓ Presupuesto de tesorería; se fórmula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios.
  
- ✓ Presupuestos de erogaciones capitalizables: controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios, y la compra de maquinaria y equipos





## **2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA MELGEES S.A**

Es importante conocer como actualmente la empresa ejecuta todas sus operaciones para poder determinar la forma en que se aplicaran los cambios planteados, describiendo así la situación actual de la empresa.

### **2.1 Descripción de la situación actual**

La empresa actualmente no cuenta con un sistema de presupuestos que le permita la planificación y la proyección de sus gastos en un período determinado de tiempo, por esta razón la empresa esta operando sus transacciones reales que se dan día a día con sus desembolsos rutinarios. El motivo de tal situación se puede atribuir a que la empresa es relativamente nueva además de que hasta finales de Agosto de este año (2004) la empresa lanzara sus nuevos productos como lo son refrescos en polvo, postres en polvo (gelatinas, y pudín) así como confites cubiertos de chocolate por tal motivo se realizara el diseño que le permita la proyección de sus presupuestos para un periodo determinado que será especificado por la empresa según sus necesidades.

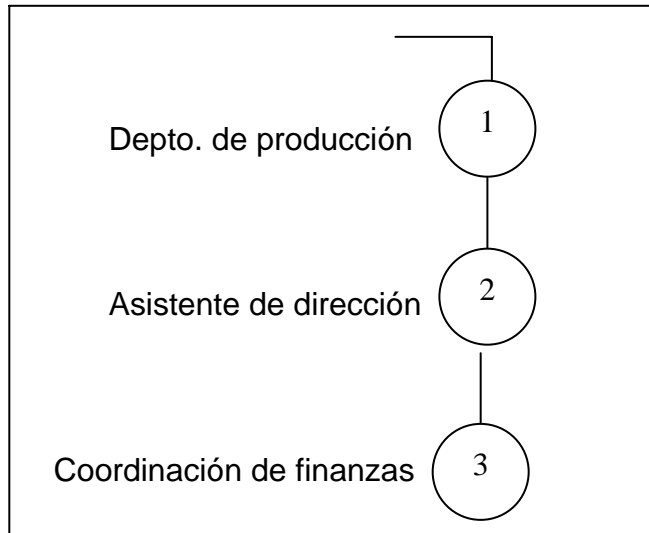
## **2.1.1 Proceso actual de compras**

Con cualquier desembolso de capital que realiza la empresa es importante llevar el control del mismo, así como debe de ser autorizado por el personal que tiene el poder o la autoridad de realizar dicho desembolso, a continuación se describe el proceso actual de las compras dentro de la empresa.

### **2.1.1.1 Análisis de la compra de materia prima**

A cargo de la materia prima necesaria para los procesos, esta el departamento de producción a quien se le traslada la requisición o pedidos de producto terminado que el departamento de mercadeo necesita, el departamento de producción planifica la cantidad de materia prima que necesita y dicha cantidad la traslada al asistente de dirección quien supervisa la relación existente de los pedidos de producto y la requisición de materia prima para determinar si dicho pedido de materia prima concuerda con lo que se espera producir, luego autoriza y traslada a la coordinación de finanzas y administración donde se realiza la compra de dicha materia prima.

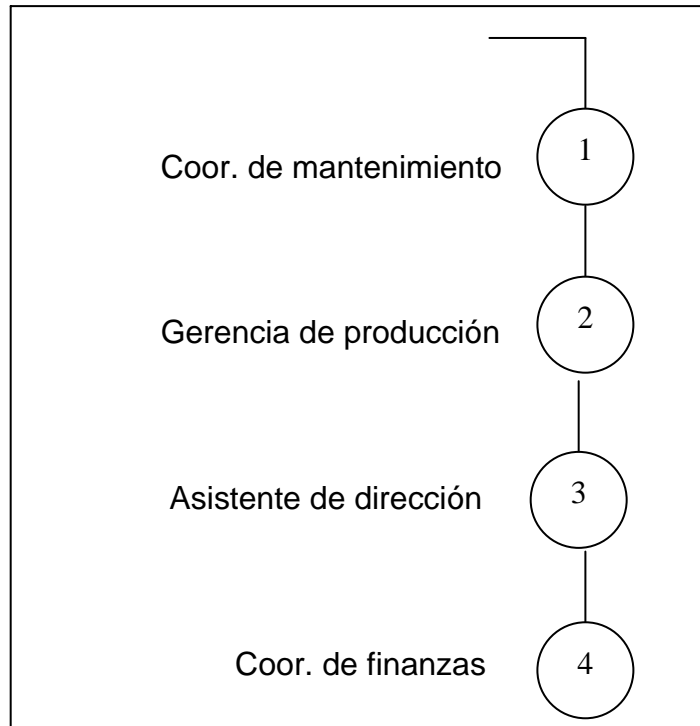
**Figura 3. Proceso de análisis de compra de materia prima**



### **2.1.1.2 Análisis de compra de repuestos y útiles de oficina**

La requisición de los repuestos necesarios en la empresa la realiza mantenimiento quien a su vez la solicita a la gerencia de producción quien la lleva al asistente de dirección quien la aprueba y envía a la coordinación de administración y finanzas para su compra. Los útiles de oficina son solicitados por cada departamento al asistente de la dirección quien autoriza y todas las compras serán hechas por la coordinación de finanzas y administración quien lleva el registro de las compras que realiza cada departamento.

**Figura 4. Proceso para la compra de repuestos y útiles de oficina**



Nota: si no se autoriza la compra debe nuevamente a replantear la compra e coordinador de mantenimiento con nuevas proformas para someterlo nuevamente a una autorización.

### **2.1.1.3 Evaluación de proveedores**

Para la evaluación actual de los proveedores se determinan ciertas características que considera importante la empresa para lo cual actualmente se realiza la siguiente tabla con los aspectos que se evalúan cada vez que se compra la materia prima solicitada.

**Tabla I. Formato de evaluación de proveedores**

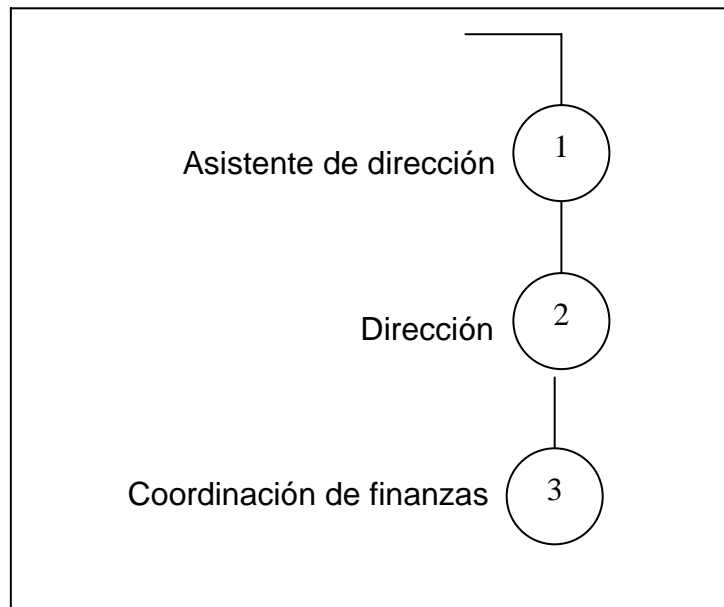
NOMBRE:			
PRODUCTO			
		<b>EVALUACION</b>	
	BUENO	REGULAR	MALO
EMPAQUE			
PUNTUALIDAD			
CANTIDAD EXACTA			
MANEJO			
PRUEBA DE C. CALIDAD			
<b>APROBADO POR</b>			
		FIRMA	

Este formato permite la evaluación y la obtención de una ponderación para cada proveedor y para cada pedido a realizar, con este control se pretende llevar un control de cada proveedor y si el mismo no cumple con los requisitos se le hace ver las faltas cometidas o se busca un nuevo proveedor.

#### 2.1.1.4 Aprobación de compra

La aprobación de las compras como se ha mencionado anteriormente están a cargo del asistente de la dirección quien después de aprobarlas las envía a la coordinación de administración y finanzas, pero cuando en la empresa se necesita hacer la compra de algo que no se relacione con materia prima, repuesto o útiles de oficina las compras serán aprobadas por el director de la empresa estas compras se refieren como compra de maquinaria necesaria la cual se analizara si debe ser nueva o puede ser reconstruida, además de evaluar las preformas para dicha compra y si se comprara en el país o se importara de otro país.

**Figura 5. Proceso para la aprobación de compra**



Nota: si no se autoriza la compra quien solicite dicha autorización debe presentar nuevas proformas para que se autorice la compra en la dirección.

## **2.1.2 Problemas generados por la situación actual**

A continuación se describen los problemas de control que actualmente existen en las distintas operaciones de la empresa.

### **2.1.2.1 Problema de control gerencial**

La orientación de este control se da exclusivamente hacia las personas, y el objetivo del mismo es lograr que mediante este sistema de control los individuos puedan alcanzar los objetivos de la empresa.

Los factores principales a tomar en cuenta en este tipo de control gerencial son mas que todo del tipo psicológico, para que de esta manera se pueda convencer y demostrar a las personas que cuando sus acciones están de acuerdo con las metas e intereses de la organización, se les facilitara a ellos la obtención de sus propias metas. Las razones principales del control que se debe de tener hacia los individuos son las siguientes:

- ✓ Enfoque: este problema surge cuando los individuos no actúan en la dirección de los objetivos que la empresa desea alcanzar. Pero se ha observado que existen ciertas situaciones que provocan este tipo de problema como por ejemplo que los individuos no obtienen la información necesaria y una mala comunicación de su inmediato superior para alcanzar las metas lo cual provoca que no se alcancen los objetivos que se están planteando tanto en corto como a largo plazo, para lo cual se debe capacitar al personal encargado de dar instrucciones al personal para que se resuelvan la mayor cantidad de dudas que surjan y de esta manera evitar este problema. Otro factor suele pasar cuando los



objetivos de la empresa no concuerdan con los objetivos de los individuos lo cual genera conductas inadecuadas por parte del personal, para lo cual una medida de corrección a esta situación puede ser implementar un sistema de incentivos que mitiguen este problema.

- ✓ Motivación: el objetivo de la motivación del personal dentro de la organización se debe de orientar a crear conciencia en los individuos de que lo que es bueno para la empresa es también bueno para ellos, este objetivo debe de incluir los regímenes existentes de recompensa y castigo y deben de asegurar que se basan en sistemas de equidad y justicia.
  
- ✓ Capacidad: este tipo de control consistirá en lograr determinar situaciones en las que algunas veces ciertos individuos del personal a pesar de que se encuentran motivados en sus acciones poseen ciertas limitaciones tanto físicas como psicológicas que pueden limitar su capacidad y eficiencia por lo que se debe de tener un control específico para identificar a estos individuos y ver de que manera puede ser orientado su potencial en la empresa .

### **2.1.2.2 Problema de control operativo**

Este problema es generado por las tareas que individualmente pueden realizar los individuos dentro de la empresa en sus tareas cotidianas como lo pueden ser cálculos numéricos en: porcentaje de ingredientes para formulaciones, pesos específicos de los elementos, calibración de maquinaria, calculo de las retribuciones monetarias, calculo de los sistemas contables, uso indebido del equipo de medición, falta de capacidad para la utilización del

equipo necesarios, utilización de formulas o la utilización del sistema operativo (computadoras). Para el control de este problema dentro de la empresa se toman en cuenta los factores anteriores y se han creado los siguientes puntos de control dentro de la empresa.

- ✓ Medición: para la medición de las tareas realizadas se debe de tomar en cuenta un patrón estándar que se utilizara para la comparación de lo que se obtiene y lo que se espera, por ejemplo se posee una muestra estándar de cada producto que se realiza, esta muestra se compara con cada corrida de producción para que los productos sean uniformes y no varíen de una corrida de producción a otra, estos estándares deben ser calibrados y revisor por control de calidad. La manera en que el factor de medición influye directamente en la presupuestacion de los rubros destinados específicamente para cada tarea en la empresa se presenta como en el caso del empaque ya que se tiene destinada cierta cantidad de material de empaque para cierto numero de producto que al final debe de concordar para mantener de esta manera la productividad esperada. Este es un factor por el cual se debe realizar un control presupuestal de las cuentas de la empresa.
  
- ✓ Oportunidad de la información: este control se refiere a que la información debe ser accesible en todos los niveles de la empresa para lo cual se determina el canal de información adecuado que va del personal operativos (operarios) hacia cada jefe de departamento y viceversa esto se debe de realizar para evitar el manejo inadecuado de la información ya que la misma debe ser accesible para quien la necesita ya que será importante para generar reportes de las

actividades en el preciso instante en que están ocurriendo para saber si esta bien el proceso o tomar acciones correctivas del mismo.

- ✓ Evaluación: la finalidad de esta acción es la de comparar los resultados obtenidos en los reportes que se entregan a la dirección de la empresa y su comparación con los que se desean, como por ejemplo un reporte de eficiencia de una maquina empacadora que se espera que pueda empacar 60 bolsas por minuto, pero el reporte demuestra que lo esta haciendo a 45 bolsas por minuto, esto se espera que se pueda identificar en al evaluación para generar conclusión de lo que se obtiene cuya conclusión puede o no ser favorable y si la conclusión no es favorable se deben de tomar acciones para saber cual fue la causa del fallo (eficiencia baja) en el reporte entregado y al encontrarla darle el seguimiento necesario para eliminar dicha falla del sistema ya sea una falla mecánica o humana dentro de todo el proceso

### **2.1.2.3 Problema de control contable**

El principal problema dentro del funcionamiento contable de la empresa se genera por errores no intencionales, así como irregularidades que los responsables de la contabilidad de la empresa pueden cometer manipulando (trabajando en las mismas ) las cifras financieras que reflejan la eficiencia de este departamento (admón. y finanzas) por lo que para generar el control de este problema se realiza un énfasis en los siguientes puntos o factores.

- ✓ Procedimientos: este control estará basado en los pasos y procedimientos que se deben realizar para dar los informes financieros tanto a terceras personas (el gobierno o inversionistas) o para informes

internos por ejemplo: los libros de contabilidad que son llevados por el departamento de administración y finanzas, los pagos de planilla, pagos de impuestos, pagos de seguro social y de irtra patronal, estos documentos deben ser llevados tal y como lo estipula la ley ya que si es necesario el uso de algún formato o planilla se debe de realizar. La finalidad de este control es velar por que estos informes contenga la información y la manera necesaria como las personas lo desean realizar.

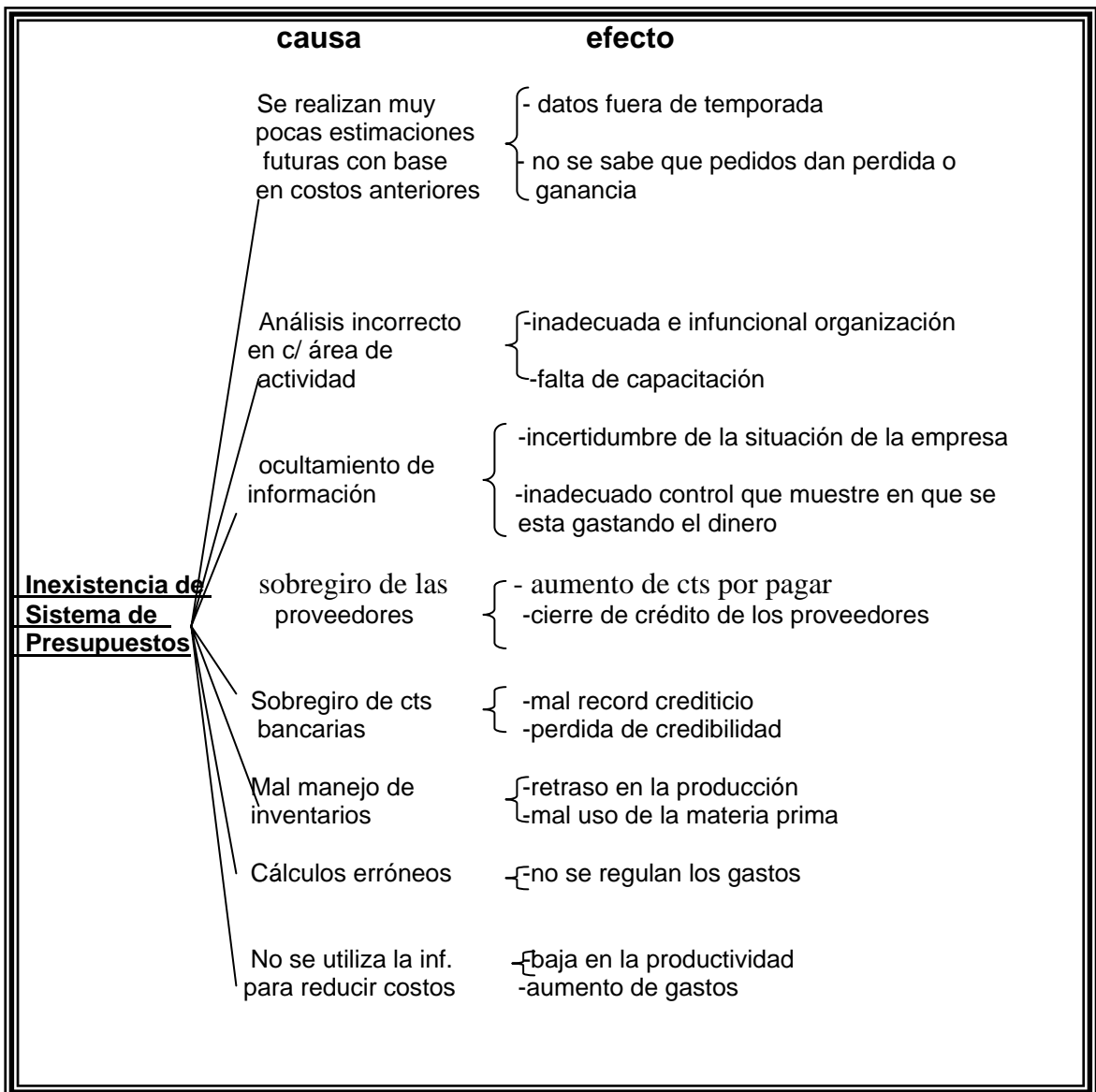
- ✓ Exactitud: la exactitud de los datos y los informes que se presenten tanto a terceras personas como dentro de la empresa reflejara el grado de eficiencia de estos procedimientos dentro de la empresa pero se debe de tomar en cuenta que para ello intervienen dos factores importantes como lo son la exactitud de los datos y la obtención de los mismos de manera oportuna para que la información pueda generarse a tiempo y las decisiones que se tomen en base a estos reportes sean las que mejor convienen a la empresa. Como puede ser la compra de materia prima para la cual se necesita que el reporte de producción determine la cantidad y la especificación exacta de la materia prima que se necesita para poder realizar la compra con las especificaciones necesarias.
  
- ✓ Confiabilidad: para la realización del control es este punto se debe de hacer necesario el diseño de métodos y procedimientos para analizar, ajustar y evaluar los datos que presentan los registros históricos, para lo cual se deberá contar con un archivo de resultados para poder almacenar reportes y poderlos consultar cuando se necesiten, actualmente no se cuenta con este archivo ya que los reportes solo quedan grabados en el disco duro de la computadora de quien este

realizando un repote (producción, control de calidad, administración y finanzas) este archivo será considerado por la dirección para ser aprobado para poder manejar los archivos de manera adecuada durante los procesos de medir, pronosticar y decidir el destino de la empresa, tal método puede ser la revisión de facturas, de proformas, la redundancia con que ciertos gastos se realizan periódicamente y las fuentes de donde tales datos se han obtenido para la generación de los reportes.

### 2.1.3 Diagrama de causa y efecto de la situación actual

El mayor problema que se genera dentro de la empresa es la inexistencia de un sistema de presupuestos que permita medir el rendimiento de la empresa con respecto a los rubros que utiliza para la fabricación de sus productos. A continuación se muestra la ilustración de los problemas y sus efectos respectivamente.

Figura 6. Diagrama de causa y efecto de la situación actual



## **2.2 Planteamiento de la política de liquidez**

El manejo y la obtención de fondos monetarios representa un factor determinante para la expansión de las operaciones de la empresa por lo que la política de liquidez de la empresa se describe a continuación.

### **2.2.1 Obtención de fondos monetarios**

Los fondos monetarios son uno de los factores a los cuales la empresa les presta un gran interés ya que al enfrentarse a un mercado competitivo necesita los fondos necesarios para poder competir, teniendo esto presente la empresa MELGEES a creado acuerdos financieros con bancos del país para mantener un saldo mínimo en cuentas de los mismos lo cual la acredita para optar si fuera necesario a prestamos en un determinado momento. Este saldo mínimo además garantiza a la empresa que por cualquier incumplimiento de nuestros clientes o atrasos en los pagos de las deudas puedan seguir trabajando sin ningún atraso.

El saldo mínimo lo ha establecido la gerencia financiera junto con las personas de los bancos, pero es la gerencia financiera quienes establecen los porcentajes de compromisos (cuotas mensuales) previstos para el pago de deudas en el siguiente periodo a tomar en cuenta, además el banco indicara a la empresa el nivel mínimo de efectivo que deben mantener en cuenta corriente

para poder realizar cualquier pago o descuento a su cuenta en el respectivo banco.

### **2.2.2 Situación crediticia**

La situación crediticia de la empresa con respecto a sus clientes actualmente se basa en ser un poco inflexible ya que entre mayor flexibilidad exista para el pago de las deudas que los clientes mantienen con la empresa mayor será el tiempo en que la empresa se quedara sin ese capital liquido, dada esta circunstancia lo que la empresa propone a sus clientes es descuento de la deuda (en sus intereses) por pronto pago lo cual garantiza que los clientes se preocuparan mas por la pagar y de esa manera reducir su deuda.

Con respecto a la situación crediticia de la empresa con sus proveedores lo que le conviene a la empresa es comprar la materia prima al crédito y vender sus productos a contado con lo que se lograría mayor liquides y un mayor poder adquisitivo, teniendo presente la puntualidad de pago para permanecer con un buen record crediticio.

### **2.2.3 Compromiso a corto y largo plazo**

A continuación se describen los compromisos que la empresa asume con sus proveedores, clientes, y terceras personas en un corto y largo plazo.

#### **2.2.3.1 Con proveedores**



Los compromisos tanto a corto como a largo plazo que la empresa adopta con sus proveedores se refieren sobre todo al cumplimiento de los contratos que ambas partes han pactado cuando se inicia la relación de negocios tanto entre el proveedor como con la empresa.

Estos compromisos son hechos por coordinación tanto del gerente de producción como el gerente de mercadeo y el director de la planta, estos contratos estipulan tanto la calidad de los insumos, como la forma de pago. El problema actual de la empresa con respecto a los proveedores es de que la misma no cuenta con un proveedor sustituto o sea que si el proveedor actual incumple con una entrega de materia prima destinada para una fecha específica la empresa tiene que esperar a que el proveedor entregue el pedido, para este problema es conveniente que la empresa evalúe los productos de distintos productores para estar preparado para cualquier incumplimiento y de esta manera poder sacar adelante los pedidos de los cliente de la empresa. Es por ello la importancia del sistema de presupuestos en esta parte para coordinar tanto las necesidades de materia prima como los gastos en los que se incurrirán y los fondos que se obtendrán para el pago correspondiente de las deudas. Como plan de contingencia para el pago de los proveedores si la empresa se viera en algún apuro económico es por ello que se plante anteriormente en la política de liquidez la utilización del saldo mínimo que debe tener la empresa en la banca nacional para tratar de impedir a máximo el mal cumplimiento de sus deudas con terceras personas.

### **2.2.3.2 Con clientes**

Los compromisos a corto plazo que la empresa adopta tanto con sus clientes frecuente como con sus nuevos clientes, es la entrega de los productos a tiempo bajo las especificaciones dadas por la empresa con la calidad

requerida por el cliente. Esta política garantizaría la satisfacción total del cliente y su preferencia ante los productos similares que otras empresas que se encuentran en el mismo ramo les puedan ofrecer. Un problema latente en este caso es que la empresa no realiza un seguimiento de los clientes que compran el producto si no que se limita únicamente a la transacción, sin darse cuenta que al darle seguimiento al cliente puede ser que siga comprando el producto aumentando de esta manera las ventas y los ingresos a la empresa.

A largo plazo la empresa debe de buscar la expansión tanto de un mercado nacional como extranjero para poder introducir sus productos, para lo cual necesita un plan de expansión de mercadeo ya que actualmente no cuenta con el mismo, este plan debe ser elaborado con el departamento de mercadeo y la dirección para crear las bases que determinen una política de expansión de mercado, además en el largo plazo la empresa trata de garantizar la expansión y la variedad de sus productos creando y satisfaciendo de esta manera el mercado al cual llegara el producto, pero sobre todo poder demostrar al cliente la calidad de los productos de la empresa.

### **2.2.3.3 Con el personal**

La empresa actualmente no cuenta con un sistema o política de evaluación y valorización de desempeño de actividades, al poder desarrollar este sistema podría garantizar la valorización del desempeño del empleado lo cual generaría una motivación de saber que el empleado es tomado en cuenta y que sus actividades dentro de la empresa no son simple rutina si no que son un grupo de actividades individuales que permiten el cumplimiento de objetivos específicos de la empresa. Actualmente la empresa se compromete con el personal tanto a corto como a largo plazo en brindar un ambiente de trabajo así

como la capacitación constante para estar siempre a la vanguardia de los hechos generados de cualquier índole y además el aseguramiento de puesto que desempeña y la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa de acuerdo a las capacidades y aptitudes que todo el personal demuestre en el desempeño de sus labores. Además si por algún motivo la empresa contrata a una persona que no cumple con el perfil del puesto, por ejemplo graduado de perito contados, la empresa estipula un plazo de mutuo acuerdo para que pueda cumplir con este requerimiento y asegurar su permanencia dentro de la empresa.

Además el personal esta sujeto al reglamento interno de la empresa el cual estipula los lineamientos tanto de beneficio y castigo que regirá a todo el personal.

### **2.3 Personal involucrado**

Es el personal que se ve involucrado en la toma de decisiones que afectan a la empresa y quienes posteriormente podrán brindar información en la retroalimentación de las decisiones para la empresa, la forma en la que este personal afecta a la toma de decisiones dentro de la empresa se describe a continuación.

#### **2.3.1 Gerencia general**

Como la máxima autoridad dentro de la empresa el director de la misma debe de estar enterado de todos los hechos que anteriormente en este capítulo se han descrito ya que todas las decisiones que el director de la empresa toma tiene como finalidad el aumento de la productividad y la mejora constante de todos los procesos de la empresa, además el director tiene que apoyarse en el

personal responsable de ciertos procesos al momento de que tome alguna decisión que involucre directa o indirectamente el área que se vera afectada.

Por lo anterior se resalta la importancia de los reportes que se deben de generar de cada situación así como la veracidad de los datos que los mismos contengan.

### **2.3.2 Jefe de producción**

Muchos de los problemas que describieron anteriormente tienen una relación directa con el jefe de producción como lo son los problemas y análisis de las compras ya que será el jefe de producción quien determina lo necesario para el buen funcionamiento tanto de los procesos como de la maquinaria y decidirá cuando es la fecha ideal para que dicho material se encuentre en la planta tomando en cuenta los pedidos que el gerente de mercadeo le haga llegar. Además los problemas de la situación actual afectan directamente al departamento de producción, por tal motivo la dirección debe de estar en una mutua coordinación para la toma de las decisiones de la empresa.

### **2.3.3 Coordinación administrativa y financiera (contador)**

Las decisiones que tome la dirección en coordinación con los departamentos ínter funcionales de la empresa se hacen llegar a la coordinación de administración y finanzas para que sean ejecutadas, para lo cual la dirección mediante su asistente verificara constantemente que sean ejecutados de la mejor manera y sean aceptadas al momento de llevarse a cabo y sea la coordinación administrativa y financiera quien genera un reporte de las acciones tomadas para llevar a cabo tales decisiones.



### **3. DISEÑO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS Y SU RELACION CON LA GERENCIA.**

En el siguiente capítulo se diseña la propuesta de la creación de los presupuestos dentro de la empresa Melgees, S.A, la relación necesaria entre el sistema de presupuestos y la gerencia de la empresa, la forma en la que se involucran los jefes de departamentos, como también el planteamiento estratégico que le ayudara a la empresa en sus tomas de decisiones.

#### **3.1 Relación del presupuesto y la gerencia**

La función principal de la dirección dentro de la empresa es la planificación de las acciones que la empresa debe tomar para la realización y cumplimiento de sus objetivos, y dentro esta planificación se encuentra el presupuesto que es el medio de maximizar las utilidades, además de ser el camino mediante el cual la gerencia puede encarar responsabilidades tales como.

- ✓ Obtener utilidad sobre las inversiones generadas
- ✓ Crear un marco de interrelación de las distintas áreas de operación de la empresa (producción, mercadeo, administración y finanzas) delegando responsabilidad a cada área para que cumplan con su plan presupuestal previamente establecido
- ✓ Plantear objetivos examinar su cumplimiento y replantear los mismos cuando no cubran las metas deseadas.

La dirección entiende que la instalación y vigilancia del sistema de presupuesto tiene un costo y por lo tanto esta dispuesta a concederle la importancia y los recursos que merece, además entiende que hacer gerencia o administrar es lograr objetivos pro medio de otros y para lograrlos se requiere de:

- ✓ Fijar planes generales de acción para el futuro: esta parte involucra el desarrollo e implementación de nuevos productos que pueden expandir la producción y la expansión de la misma
- ✓ Pensar con creatividad: la empresa sabe que debe estar siempre adelante de la competencia para lo cual se debe de innovar y no caer en una “copitencia” en ves de una verdadera competencia con originalidad y calidad.
- ✓ Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y finar soluciones adecuadas: este objetivo esta ligado a la vigilancia y control que se debe de tener en todo el sistema de presupuesto ya que los resultados por cada departamento que se obtengan se comparan y analizan y al ser aprobados se les asignan los recursos necesarios.

### **3.2 Organización del proceso del presupuesto en la empresa**

Para la realización del sistema de presupuestos dentro de la empresa, se divide en 2 presupuestos que son: de costos, y de ventas. El propósito primordial de los presupuestos es fortalecer el control de los gastos; por lo tanto a continuación se identifican tres usos específicos para ellos:

- ✓ Facilitar la preparación de los presupuestos de gastos para el departamento de producción y de ventas, a fin de que estos puedan incluirse en el plan táctico de la dirección.
- ✓ Prever metas de gastos a los gerentes de producción y ventas para el período determinado del plan táctico (que será de un año que coincide con el año fiscal).
- ✓ Suministrar datos reales de las actividades para compararlas con los datos propuestos en el sistema de presupuestos con el fin de poder tener información de cómo van marchando las actividades dentro de la empresa.

Quien realizara la integración de los presupuestos será la coordinación de administración y finanzas y será quien tenga a su cargo la siguientes funciones en lo que concierne al sistema de presupuestos:

- ✓ Sostener reuniones frecuentes (cuando la coordinación considere necesario) con la dirección y los departamentos de producción y mercadeo con el fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema y a las decisiones tomadas o las que se tomaran.
- ✓ Difundir la técnica de la presupuestación en los niveles operativos y administrativo, y capacitar sobre el adecuado control y la veracidad de las cifras tanto planificadas como las reales que se estén obteniendo.
- ✓ Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, y la situación financiera a fin de determinar la situación actual y los siguientes objetivos de la empresa.



- ✓ Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos pertinentes.

### **3.2.1 Jefes de departamentos**

Cada jefe de departamento esta íntimamente relacionado con los presupuestos de su departamento y será responsable de velar por que se cumplan tal y como han sido establecidos. A continuación se describe su relación con el sistema de presupuestos en la empresa.

#### **3.2.1.1 Departamento de producción**

En el departamento de producción quien se encarga de las requisiciones de materia prima y de insumos varios que se necesitan para este departamento es el coordinador de producción, por esta razón será quien envíe esta información al gerente de producción para la realización del presupuesto de producción. Ya que el gerente de producción sabe cuales son los objetivos que la dirección espera alcanzar, debe conjuntamente con el coordinador de producción pronosticar los gastos esperados para un período determinado.

#### **3.2.1.2 Departamento de compras**

Las compras dentro de la empresa son autorizadas por la asistencia de dirección de esta manera lo que sea necesario, con el fin de minimizar los costos cada compra

es analizada tanto por quien la solicita que en este caso podría ser control de calidad, producción o mantenimiento y la asistencia de dirección, si el desembolso de capital es considerable se debe pedir la autorización del desembolso a la dirección para que se pueda llevar a cabo.

Con este control se puede pronosticar las compras para un período determinado y de esta manera la asistencia de dirección puede realizar el presupuesto de compras.

### **3.2.1.3 Departamento de ventas**

Las ventas de los productos dentro de la empresa son las que generan los ingresos de fondos monetarios y las utilidades para la empresa, las ventas están a cargo de la gerencia de mercadeo. Pero las ventas producen gastos y al igual que los demás departamentos necesitan un presupuesto para los gastos que este departamento realiza. El presupuesto de ventas será realizado por la gerencia de mercadeo juntamente con la dirección ya que estos dos departamentos son quienes crearan las estrategias de ventas y llegaran a un mutuo acuerdo de lo que la dirección esta dispuesta a desembolsar para alcanzar los objetivos de ventas planteados.

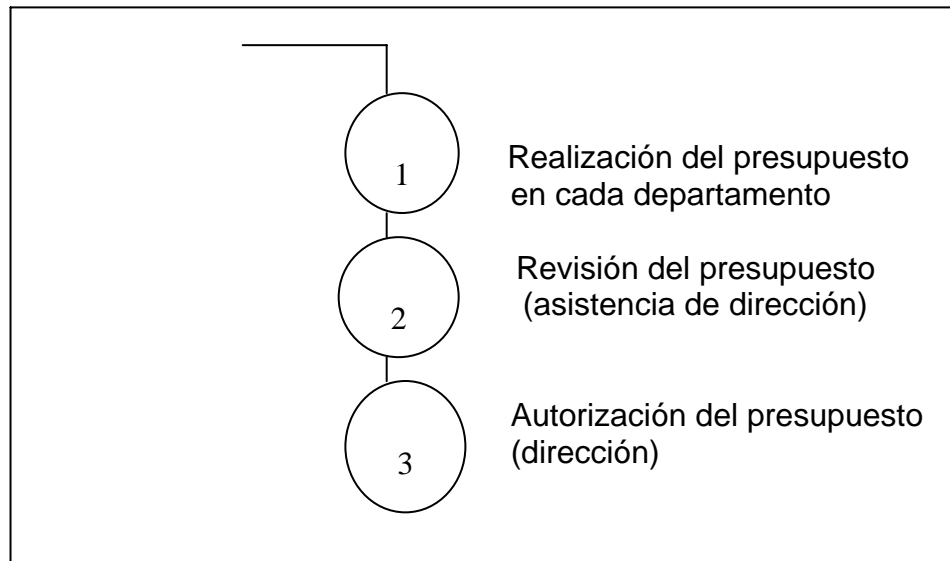
### **3.2.1.4 Departamento de contabilidad (coordinador de admón. y finanzas)**

Las personas responsables del presupuesto del departamento de administración y finanzas son el director de la empresa y su asistente de dirección este presupuesto se incluye dentro de los gastos financieros, dentro de los costos de distribución, aquí se incluyen los gastos que se generan por los cargos contables y costos financieros, y dentro del presupuesto de mano de obra indirecta se incluye el costo del personal que labora en este departamento.

### **3.2.2 Gerencia general (Dirección)**

Como ya se indico anteriormente la dirección de la empresa esta conciente de que el sistema de presupuestos será una herramienta importante para la canalización de las actividades y objetivos, la concientizacion y apoyo que la dirección brinde a este sistema es lo fundamental ya que cualquier sistema que se desea implementar dentro de cualquier empresa tiene que tener sus bases en los altos mandos. Los presupuestos de cada departamento para cada período determinado deben ser autorizados por la dirección pero supervisados por la asistencia de dirección de esta manera la autorización de este proceso queda de la siguiente manera.

**Figura 7. Proceso de autorización de c/ presupuesto en la empresa**



Nota: si en este proceso no se autoriza el presupuesto por la dirección se debe de corregir en el departamento correspondiente para que posteriormente sea revisado por la asistencia de la dirección y autorizado por la dirección.

El fin de que los presupuestos se hagan de esta manera es para evitar que la misma persona que realice el presupuesto sea quien lo revisa y quien lo aprueba de esta manera será mas estricto y verídico los rubros que en cada presupuesto se realicen .

### **3.3 Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico es el proceso mediante el cual la empresa desarrolla sus metas y tácticas definiendo la asignación de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

### **3.3.1 Partes importantes del planeamiento estratégico en la empresa**

El propósito fundamental de la implementación del plan estratégico dentro de la empresa es la oportunidad de poder enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la empresa. Para llevar a cabo este plan estratégico tomamos en cuenta las siguientes partes que lo conformaran.

- ✓ Misión
  - ✓ Visión
  - ✓ Metas y
  - ✓ Estrategias
- 
- ✓ Misión: se define como el por que de la existencia de empresa, a continuación se muestra la misión de la empresa Melgees, S.A, “Construir una empresa creciente y rentable mediante la producción de productos alimenticios que satisfagan las necesidades de los clientes con la mayor calidad y su entrega con una sensación de amabilidad, cortesía y honestidad pero sobre todo que nuestro cliente sepa que nuestra empresa se debe en su totalidad hacia el”.
  - ✓ Visión: consiste en definir las aspiraciones que la empresa tiene que son en parte generadores de motivación para los miembros de la empresa, a continuación se muestra la visión de la empresa Melgees, S.A, “ Lograr que los productos de la empresa sean de preferencia por nuestros clientes logrando de esta manera un

posicionamiento en el mercado nacional que respalde nuestros productos, además de ser una fuente generadora de empleos atractivos para los ciudadanos guatemaltecos”.

- ✓ Metas: son todas las actividades con lo que la empresa esta comprometida a realizar para la realización y cumplimiento de sus objetivos, las siguientes son las metas de la empresa Melgees, S.A, “lograr la cobertura total del país en un plazo de 12 meses a partir de Julio del año 2004, lograr la minimización de los costos totales de la empresa con el fin de poder generar mayor utilidad sin arriesgar la calidad de los productos, lograr la expansión hacia Centro América y parte de México en un plazo de 18 a 24 meses a partir de Julio del 2004”.
  
- ✓ Estrategias: son los principales cursos en un corto plazo que la empresa implementara para poder en un largo plazo poder alcanzar sus metas, a continuación se muestra las principales estrategias de la empresa Melgees, S.A, “ mantener los precios de nuestros productos por lo menos 0.05 quetzales por debajo de la competencia, capacitación y adiestramiento constante al personal para evitar desperdicios y productos que no cumplan con las especificaciones necesarias, generar contactos con distribuidores tanto nacionales como extranjeros quienes pueden ser clientes futuros de la empresa, realizar intensas campañas publicitarias con el fin de dar a conocer la marca de la empresa”.

### **3.3.2 Análisis FODA**

El análisis FODA representa las fuerzas tanto externas como internas que la empresa enfrenta en todo momento, las iniciales de FODA representan lo siguiente:

F-fortalezas

O-oportunidades

D-debilidades

A-amenazas

La primera y la tercera son fuerzas internas y la segunda y cuarta son fuerzas externas. A continuación se muestra el análisis FODA de la empresa Melgees, S:A.

- ✓ Fortalezas y Debilidades: las fortalezas de la empresa son todas las fuerzas internas con las cuales la empresa puede afrontar las distintas situaciones actuales tanto económicas como competitivas a las cuales se enfrenta, dentro de las fortalezas competitivas de la empresa se puede indicar por ejemplo que se pretende la introducción al mercado nacional de productos innovadores (ajonjolí cubierto de chocolate) pero además la variedad de productos que puede producir (gelatina, bases para fabricas productoras de dulces de chocolate, refrescos en polvo) aumentan sus fortalezas, el posicionamiento y credibilidad de la marca, y para cualquier mejora que se pueda diseñar se pretende impulsar una cultura organizacional que incentiva a los empleados a que propongan nuevos y mejores métodos para la realización de sus actividades que junto a la gerencia de su departamento se estudia la viabilidad de la puesta en marcha de dicha sugerencia. A si mismo las debilidades de la empresa son los puntos vulnerables a los cuales se les debe dar mayor apollo para que no sean un obstáculo para la empresa, como una debilidad actual de la empresa se puede mencionar la pequeñez en términos físicos que la empresa tiene actualmente ya que para expandir sus instalaciones y aumentar de esta manera su producción se tendría que desplazar hacia otro lugar, ya que la empresa ha iniciado sus labores con maquinaria semi-nueva y algunas nuevas esto crea otra debilidad al tratar de competir con

empresas del mismo ramo pero que además poseen una tecnología mas avanzada.

- ✓ Amenazas y oportunidades: entre las amenazas (fuerzas externas a la empresa) que actualmente ha enfrenando la empresa es el tratado de libre comercio con Estados Unidos ya que esto representa mayor competencia en la industria de confites pero a su vez el TLC representa una oportunidad de expansión del mercado objetivo y el compromiso de realizar productos de alta calidad que puedan competir con los sustitutos que pueda ofrecer la competencia, el cambio de gobierno que nuestro país tuvo este año (2004) también a afectado ya que se espera una reactivación económica que puede beneficiar a nuestra empresa, los competidores nacionales también representan una amenaza, pero como ya se dijo esto obliga a realizar productos que realmente satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

Las oportunidades actuales son las propuestas fiscales que el gobierno nacional esta realizando, como ya se dijo la expansión del mercado al tratar de comercializar con México el Salvador y Honduras con lo que se pretende aumentar nuestros clientes, la ubicación de la empresa para la distribución del producto al mercado nacional. Hay que tomar en cuenta todos los factores que el país este enfrentando en cualquier momento especifico para poder determinar una política empresarial que pueda enfrentar cada desafío que se presenta en la empresa.

### **3.4 Control estratégico**

El control estratégico es la forma sistemática que la empresa utiliza para poder verificar que los objetivos que ha establecido se realicen mediante una congruencia de



metas, utilizando correctamente los recursos, recolectando y ordenando la información, esto es lo que se llama un sistema de control estratégico.

### **3.4.1 Tipos de control**

A continuación se muestran la forma en que la empresa implementa el control de sus objetivos dependiendo hacia donde se enfoca este control.

#### **3.4.1.1 Control gerencial**

Como se indico en el capitulo 2 el control estratégico se orienta hacia las personas que laboran en la empresa. Este tipo de control dentro de la empresa se realiza en una forma cualitativa ya que cada jefe inmediato superior evalúa las actitudes que toman los individuos hacia lo que esta sucediendo o se les pide que ejecuten, lo que conlleva a que en esta evaluación cualitativa se examinen lo referente a la comunicaron interna dentro de la empresa ya que los canales de información representan la forma de hacer llevar los objetivos deseados a los individuos y estos son de la siguiente manera descendente.

- ✓ Dirección
- ✓ Gerencias
- ✓ Supervisores
- ✓ Operadores
- ✓ Ayudantes

Esto se realiza con el fin de que cada individuo conozca realmente lo que se le este pidiendo y se espera que reciba ordenes de una sola persona en específico para evitar ambigüedades.

El aspecto de la motivación es otro punto que afecta el rendimiento de las personas, la empresa implementa una capacitación constante hacia el personal cuyo fin es mantener informado y orientado al personal esta capacitación se da varias veces a la semana y se espera que sean platicas cortas de 5 a 10 minutos, y además de las prestaciones que la ley estipula la empresa cuanta con un sistema de prestamos al personal mediante el sistema de ahorro que cada trabajador hace en la empresa el cual consiste en ahorrar el 5% de su salario, y la empresa ahorra la misma cantidad por cada individuo con lo que pretende disminuir el problema del pasivo laboral de los trabajadores.

Otra forma con la que se espera que el personal trabaje conjuntamente con las metas de la empresa es orientando sus capacidades en áreas especificas, con lo que se espera que cada individuo se encuentre donde mas productividad pueda otorgar a la empresa.

#### **3.4.1.2 Control operativo**

Este control es ejercido en las tareas rutinarias que debe de ejecutar todo individuo dentro de la planta. Esto se realiza con el fin de determinar si el personal cumple con lo enseñado en la capacitación y las buenas practicas de manufactura estipuladas por la empresa, además mediante este control se puedan identificar ciertos puntos que puedan ser fuentes de nueva capacitación para el personal.

En este tipo de control se evalúan los resultados de las tareas hechas por el personal, estos resultados son evaluados en los reportes de: producto terminado, reportes de producto tanto en proceso como terminado, reportes de las evaluaciones de comparación con los estándares realizados por control de calidad, reportes de limpieza. Para que esta información sea confiable se pretende que quienes evalúan estos reportes (gerente de producción, gerente de mercadeo) no sean quienes los realicen (auxiliar de calidad, supervisor de producción, coordinador de producción) con lo que se espera mayor credibilidad para la toma de decisiones.

#### **3.4.1.3 Control contable**

El control contable se realiza en el departamento de administración y finanzas y se centra en la exactitud y confiabilidad de los reportes contables realizados (balance general, estado de perdidas y ganancia, costo de producción, planillas etc) estos reportes son examinados tanto por la asistencia de dirección como por la dirección y se hacen con el fin de poder tener la información necesaria para la toma de decisiones. Si existiera alguna anomalía financiera dentro de la empresa el departamento de administración y finanzas tendría que reportarlo a la asistencia de gerencia, pero si no se dieran cuenta por algún error humano el control contable ejercido tanto por la asistencia de dirección como por la dirección tendrían que detectarlo y pedir al responsable la aclaración del mismo.

#### **3.4.1.4 Control de la tecnología**

Este control se orienta al uso debido de todas las herramientas de tecnología que la empresa utiliza, definiendo tecnología como todo lo que se utiliza para realizar una actividad determinada. Este control hace que la transmisión de la comunicación dentro

de la empresa sea mas rápida y precisa con la utilización de hoja electrónica y programas como SIMPLY ACCOUNTING que se utilizan dentro de la empresa. Pero el control tecnológico busca que lo que la empresa esta utilizando sea realmente lo que necesita ya que si existiera alguna otra manera o algún otro sistema electrónica para realizar sus funciones podría evaluar dicho sistema y proponer su utilización, este control se ejecuta por todos los individuos en general ya que pueden aportar sus sugerencias a su inmediato superior para que se evalúe lo que ellos proponen.

### **3.5 Costos generales**

A continuación se muestran los costos reales de la empresa que corresponden al período que va desde el mes de Julio del año 2003 hasta el mes de Junio del año 2004.

#### **Tabla II. Costos de mano de obra directa**

Los costos de mano de obra directa son los costos que se paga al personal que se encuentra en la transformación y procesamiento directo del producto.

<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Costo M.O.D</b>	<b>M.O.D acumulada</b>
Julio	2003	Q9425.45	Q6425.45
Agosto	2003	Q9842.23	Q19267.68
Septiembre	2003	Q11989.25	Q31256.93
Octubre	2003	Q11258.36	Q42515.29
Noviembre	2003	Q10200.89	Q52716.18
Diciembre	2003	Q11945.23	Q64661.41
Enero	2004	Q11054.79	Q75716.2
Febrero	2004	Q12050.61	Q87766.81
Marzo	2004	Q10224.25	Q97991.06
Abril	2004	Q12412.34	Q110403.4
Mayo	2004	Q11458.16	Q121861.56
Junio	2004	Q12312.84	Q134174.4
<b>Total</b>		<b>Q134174.4</b>	

Fuente: estados financieros Melgees, S.A

Como se puede observar en esta tabla algunos meses presentan un pequeño aumento del costo, esto es generado por el pago de horas extras del personal cuando se ha necesitado que se trabajen las mismas para el cumplimiento de los pedidos, lo que la empresa espera es tratar de mantener un gasto casi invariable para evitar un aumento que pueda repercutir en un gasto innecesario que aumente el valor de los productos terminados.

**Tabla III. Mano de obra indirecta**

<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Costo M.O.I</b>	<b>M.O.I acumulada</b>
Julio	2003	Q8800	Q8800
Agosto	2003	Q8800	Q17600
Septiembre	2003	Q8800	Q26400
Octubre	2003	Q8800	Q35200
Noviembre	2003	Q8800	Q44000
Diciembre	2003	Q8800	Q52800
Enero	2004	Q8800	Q61600
Febrero	2004	Q8800	Q70400
Marzo	2004	Q8800	Q79200
Abril	2004	Q8800	Q88000
Mayo	2004	Q8800	Q96800
Junio	2004	Q8800	Q105600
<b>Total</b>		Q105600	

Fuente: estados financieros Melgees, S.A

En la tabla anterior se muestra la mano de obra indirecta ósea la que representa un costo para el producto pero que no esta en contacto directo con la transformación y procesamiento del mismo, lo que la empresa espera con todos sus rubros es que agreguen valor al producto y se podría pensar que la mano de obra indirecta no agrega valor al mismo por lo que dentro de la política de la empresa se trata de que la mano de obra indirecta sea mínima y que no presente aumentos significativos de desembolso de

capital. Actualmente la empresa considera que trabaja bajo un margen considerable en este rubro.

**Tabla IV. Costos de producción**

Los costos de producción son todos aquellos gastos que se realizan para la transformación de la materia prima en productos terminados.

<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Costo de producción</b>	<b>costos acumulados</b>
Julio	2003	Q263434.05	Q263434.05
Agosto	2003	Q348562.35	Q611996.4
Septiembre	2003	Q295682.59	Q907678.99
Octubre	2003	Q289789.23	Q1197468.22
Noviembre	2003	Q202465.25	Q1399933.47
Diciembre	2003	Q362793.75	Q1762727.22
Enero	2004	Q382931.56	Q2145658.78
Febrero	2004	Q262987.25	Q2408646.03
Marzo	2004	Q402987.36	Q2811633.39
Abril	2004	Q332687.56	Q3144320.95
Mayo	2004	Q312637.96	Q3456958.91
Junio	2004	Q362987.33	Q3819946.24
<b>Total</b>		Q3819946.2	

Fuente: estados financieros Melgees, S.A

La tabla IV de los costos de producción demuestra que en algunos meses existió un aumento de los costos de producción, este aumento se considera una no conformidad para la empresa ya que puede ser producto de un aumento de desperdicios o de productos de mala calidad que han sido rechazados por control de calidad afectando de esta manera los costos totales y los precios de venta del producto.

**Tabla V. Costos de materia prima**

<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Costo de materia prima</b>	<b>costos acumulados</b>
Julio	2003	Q38659.66	Q38659.66
Agosto	2003	Q42589.96	Q81249.62
Septiembre	2003	Q45987.22	Q127236.84
Octubre	2003	Q39687.12	Q166923.96
Noviembre	2003	Q35698.55	Q202622.51
Diciembre	2003	Q48698.66	Q251321.17
Enero	2004	Q40125.78	Q291446.95
Febrero	2004	Q39865.5	Q331312.45
Marzo	2004	Q50986.66	Q382299.11
Abril	2004	Q52789.33	Q435088.44
Mayo	2004	Q48695.21	Q483783.65
Junio	2004	Q47489.98	Q531273.63
<b>Total</b>		Q531273.63	

Fuente: estados financieros Melgees, S.A



La materia prima es todo el material que será transformado en la empresa para posteriormente convertirse en producto terminado, esto incluye además el material de empaque para el producto final. Los costos actuales de materia prima se consideran aceptables ya que la variación que se presenta en algunos meses demuestran los productos que se han elaborado y por la diversidad de materia prima que se utiliza para cada producto es por ello que se presenta cierta variedad, además de las diferencias de los materiales de empaque que varían de costo de acuerdo al producto que se esta empacando.

#### **Tabla VI. Costos de distribución**

Son los costos que se generan por la distribución del producto de la fabrica hacia quien hace el pedido (mayoristas o minoristas) pero generalmente en la empresa las ventas se realizan en la misma fabrica sin que se tenga que enviar a un lugar determinado el producto si no que el cliente lo compra en la puerta de la fabrica. Estos costos incluyen los gastos administrativos y los gastos financieros producidos los por los gastos de distribución.

La variación de los costos que a continuación presenta la tabla son generados por variación en la forma de compra del producto como se explico anteriormente y dichas variaciones solo representan que el producto fue vendido en la puerta de la fabrica o fue enviado al cliente por lo que estos costos son aceptables para la empresa.

**Tabla VI. Costos de distribución**

<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Costo de distribución</b>	<b>de costos acumulados</b>
Julio	2003	Q17568	Q17568
Agosto	2003	Q15265.36	Q32833.36
Septiembre	2003	Q12596.22	Q45429.58
Octubre	2003	Q9865.32	Q55294.9
Noviembre	2003	Q15489.66	Q70784.56
Diciembre	2003	Q14789.21	Q85573.77
Enero	2004	Q14125.32	Q99699.09
Febrero	2004	Q12658.98	Q112358.07
Marzo	2004	Q10854.58	Q123212.65
Abril	2004	Q9875.46	Q133088.11
Mayo	2004	Q9956.31	Q143044.42
Junio	2004	Q10568.77	Q153613.19
<b>Total</b>		<b>Q153613.19</b>	

Fuente: estados financieros Melgees, S.A

### 3.6 Presupuesto de Ventas

Las ventas de los productos es la manera en que tanto el capital invertido como las utilidades esperadas regresen a la empresa por lo cual es conveniente estimar los costos que representaran estos movimientos dentro de la empresa. Para dichas estimaciones se presenta a continuación el presupuesto para las ventas de la empresa que corresponden al período 2004-2005 (Julio 2004, Junio 2005). Tomando en cuenta las siguientes circunstancias que se relacionan con la empresa.

- ✓ Se espera un mayor crecimiento del mercado con el nuevo plan de reactivación de la economía planteado por el nuevo gobierno.
- ✓ Mayor competencia en el mercado nacional con el tratado de libre comercio, pero mayor oportunidad de poder ingresar al mercado norteamericano.
- ✓ La relativa estabilidad del Quetzal como moneda nacional con respecto al dólar.
- ✓ El alza de los precios de los combustibles que afectan a la totalidad de los precios tanto de productos como de insumos dentro de la fabrica.
- ✓ La implementación del nuevo paquete tributario por parte del gobierno nacional.
- ✓ La obtención de nueva maquinaria en la empresa con la que se podrá aumentar la producción y por lo consiguiente la ventas

Estos son algunos de los factores que la gerencia a tomado en consideración para la realización de sus objetivos por supuesto algunos de estos factores son beneficiosos y

otros son perjudiciales para la empresa pero se deben de afrontar. A continuación se muestra el presupuesto de ventas para el período anteriormente mencionado.

**Tabla VII. Presupuesto de ventas**

<b>Melgees, S.A</b>		
<b>presupuesto ventas</b>		
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto ventas</b>
Julio	2004	Q8915.62
Agosto	2004	Q8496.88
Septiembre	2004	Q9268.65
Octubre	2004	Q8125.22
Noviembre	2004	Q8995.66
Diciembre	2004	Q7936.96
Enero	2005	Q9256.32
Febrero	2005	Q8965.66
Marzo	2005	Q8897.65
Abril	2005	Q8945.66
Mayo	2005	Q8698.45
Junio	2005	Q8695.32
<b>Total</b>		<b>Q105198.05</b>

### **3.7 Presupuesto de costos**

En los presupuesto de costos se incluyen todos los desembolsos de capital que se realizaran para la ejecución y producción de los distintos productos de la empresa. Estos costos para ser recuperados deben ser cargados sobre el precio final del producto, por esta situación la empresa presta mucha atención a los rubros y los montos que cada uno representa como gasto ya que se espera que cada uno de estos rubros agregue valor al producto y no produzca un gasto ósea algo que solo carga monetariamente el producto pero no aporta nada de valor al producto final como por ejemplo: desperdicios, rechazos, devoluciones etc. Este control se realiza mas que todo en el sistema contables, ya que será donde se aprecie económicamente además de ser la base de los futuros presupuestos en los periodos siguientes.

#### **3.7.1 Presupuesto de producción**

El presupuesto de producción esta basado en las ventas pronosticadas de la empresa para el siguiente periodo que en este caso es Julio 2004-Junio 2005, a continuación se presenta el pronostico de ventas en términos monetarios para el periodo 2004-2005 para la empresa Melgees, S.A.

#### **Tabla VIII. Pronostico de ventas**

Los productos de la empresa Melgees, S.A para poder realizar el pronóstico de riesgo de ventas, se consideran que pertenecen a la familia de los productos estables ya que como productos de alimenticios su consumo es constante y por considerar que sus ventas se comportan en forma estable en el período de evaluación. Debido a que la empresa a considerado aumentar sus ventas y la ampliación de sus productos para el período 2004-2005 no tiene datos que soporten las estimaciones del pronóstico de evaluación por lo que el pronóstico de ventas es un pronóstico de riesgo con un margen de error del 10% de las cantidades finales las cuales se han constituido como metas de ventas por el departamento de mercadeo.

**Tabla VIII. Pronóstico de ventas**

<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Pronóstico de ventas</b>
Julio	2004	Q304677
Agosto	2004	Q211589
Septiembre	2004	Q201976
Octubre	2004	Q300775
Noviembre	2004	Q402587
Diciembre	2004	Q401260
Enero	2005	Q301214
Febrero	2005	Q321742
Marzo	2005	Q314880
Abril	2005	Q303588
Mayo	2005	Q302354
Junio	2005	Q304659
<b>Total</b>		<b>Q3671300</b>

Fuente: pronóstico de ventas Melgees, S.A

Los beneficios que la empresa obtendrá con este pronóstico de riesgo serán cuantificables hasta el final del período cuando se compruebe que se alcanzo la meta de ventas esperadas y se pueda entonces tener una base sólida para poder realizar el siguiente pronóstico.

Al determinar lo que la empresa espera vender para el siguiente periodo se puede determinar y presupuestar los gastos en que se incurrirán para la fabricación de los productos con los que se alcancen los pronósticos estipulados. El presupuesto de producción esta compuesto de los siguientes costos:

- ✓ Materia prima: este presupuesto abarca el costo de los materiales indispensables para la fabricación de los productos en la empresa.
  
- ✓ Mano de obra directa: es el costo del personal que esta a cargo de la producción y que es quien ejecuta los cambios es las diferentes etapas del proceso de producción.

- ✓ Gastos de fabricación: son gastos muy variables que se deben de cargar al costo total del producto, entre estos gastos podemos mencionar: mantenimiento, energía, gastos varios (desperdicios, productos defectuosos)

**Tabla IX. Presupuesto de materia prima**

		<b>Melgees, S.A</b>		
		<b>Presupuesto</b>	<b>De Materia</b>	<b>Prima</b>
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto de m.p</b>	<b>porcentaje de pago crédito</b>	<b>porcentaje de pago contado</b>
Julio	2003	Q97587.22	45%	55%
Agosto	2003	Q92587.74	65%	35%
Septiembre	2003	Q94897.58	54%	46%
Octubre	2003	Q94987.26	62%	38%



Noviembre	2003	Q90258.33	55%	45%
Diciembre	2003	Q92897.22	50%	50%
Enero	2004	Q89874.66	58%	42%
Febrero	2004	Q89987.32	60%	40%
Marzo	2004	Q93258.88	62%	38%
Abril	2004	Q92741.11	65%	35%
Mayo	2004	Q80589.32	65%	35%
Junio	2004	Q91258.89	40%	60%
<b>Total</b>		<b>Q1100925.53</b>		

El presupuesto de materia prima esta basado en al cantidad de la totalidad de materia prima que se necesitara para cumplir con las ventas de los productos que se estiman para cada mes del siguiente año, estas estimaciones se realizaron tanto con el gerente de producción como con el gerente de mercadeo para poder llegar a un cuerdo tanto de lo que se producirá como de lo que se venderá.

Los pagos de los plazos de pago tanto de crédito como al contado han sido de mutuo acuerdo con los proveedores, pero pueden estar sujetos a variaciones de común a cuerdo entre la empresa y los proveedores.

**Tabla X. Presupuesto de mano de obra directa**

		<b>Melgees, S.A</b>	
--	--	---------------------	--

	Presupuesto	De mano de obra	directa
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto M.O.D</b>	<b>M.O.D Acumulada</b>
Julio	2004	Q18589.69	Q18589.69
Agosto	2004	Q17897.25	Q32486.94
Septiembre	2004	Q17058.33	Q49545.27
Octubre	2004	Q18899.25	Q68444.52
Noviembre	2004	Q17789.25	Q86233.77
Diciembre	2004	Q17258.65	Q103492.4
Enero	2005	Q16975.36	Q120467.8
Febrero	2005	Q17589.25	Q138057
Marzo	2005	Q16987.36	Q155044.4
Abril	2005	Q17598.36	Q172642.8
Mayo	2005	Q16258.25	Q188901
Junio	2005	Q16879.58	Q209780.6
<b>Total</b>		<b>Q209780.6</b>	

Debido a que se tiene estimado un aumento de la producción para el siguiente año la mano de obra directa también a generado un aumento. Este aumento en la mano de obra se ha podido determinar basándose en la planificación de la producción mediante el modelo de la planificación intermitente para la cual se toman en cuenta los siguientes factores.

- ✓ Tipo de producto
- ✓ Tiempo de proceso

- ✓ Tiempo total disponible
- ✓ Tiempo ha utilizar
- ✓ Existencia de pedidos urgentes
- ✓ Jornadas de trabajo

Tomando en cuenta los factores anteriores se llego a determinar la cantidad de la mano de obra directa así como su costo en términos monetarios para poder realizar la tabla del presupuesto de la mano de obra directa.

**Tabla XI. Presupuesto de gastos de fabricación**

		<b>Melgees, S.A</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>De gastos de</b>	<b>fabricación</b>
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto G.F</b>	<b>G.F acumulado</b>
Julio	2004	Q5214.36	Q5214.36
Agosto	2004	Q4985.25	Q10199.61
Septiembre	2004	Q5698.98	Q15898.59
Octubre	2004	Q5025.58	Q20924.17
Noviembre	2004	Q4598.25	Q25522.42
Diciembre	2004	Q4687.85	Q30210.27
Enero	2005	Q4987.36	Q35197.63
Febrero	2005	Q5685.67	Q40883.3
Marzo	2005	Q5100.36	Q45983.66
Abril	2005	Q5006.87	Q50990.53
Mayo	2005	Q5314.87	Q56305.4
Junio	2005	Q5124.89	Q61430.29
<b>Total</b>		Q61430.29	

Los gastos de distribución son estimados tratando de reducirlos al máximo creando de esta manera márgenes muy reducidos para no dar lugar a un aumento de dichos gastos que realmente generan una pérdida para la empresa y aumento en el precio final de producto, a cargo de estos costos esta el gerente de producción al cual se le asigna la cantidad estipulada anteriormente con un espacio de variación del 5% que ha sido basado en el proceso ideal que debe de tener la planta para el proceso de producción.

### **3.7.2 Presupuesto de gastos de distribución**

Los gastos de distribución como ya se menciono anteriormente es la carga administrativa generada para llevar los productos a los consumidores.

Para el diseño del presupuesto de gastos de distribución se ha tomado en cuenta que se pretende aumentar las ventas para el siguiente periodo (2004-2005) por lo que estos costos (gastos de distribución) aumentaran, además ya se ha tomado en cuenta los intereses bancarios dentro de los gastos financieros y se ha llegado a la conclusión de que los mismos no provocaran perdida en las operaciones que generen un mayor aumento en estos gastos. A continuación se presenta la propuesta para este presupuesto.

**Tabla XII. Presupuesto de gastos de distribución**

		<b>Melgees, S.A</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>de gastos de</b>	<b>distribución</b>
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto G.d.D</b>	<b>G.d.D acumulado</b>
Julio	2004	Q24598.22	Q24598.22
Agosto	2004	Q25102.35	Q49700.57
Septiembre	2004	Q23758.65	Q73459.22
Octubre	2004	Q28879.12	Q102338.3
Noviembre	2004	Q25147.89	Q127486.2
Diciembre	2004	Q22475.99	Q149962.2
Enero	2005	Q27871.55	Q177833.8
Febrero	2005	Q24857.45	Q202691.2
Marzo	2005	Q25681.33	Q228372.6
Abril	2005	Q26021.57	Q254394.1
Mayo	2005	Q24657.69	Q279051.8
Junio	2005	Q24002.54	Q303054.4
<b>Total</b>		<b>Q303054.35</b>	

### **3.7.3 Presupuesto de compras**

En el presupuesto de compras se incluye todas las compras necesarias en la empresa que no sean precisamente de materia prima sino que se establecen como las compras que se hacen para mantener funcionando a la empresa, de esta forma se establecen los gastos generados por: repuestos, útiles de oficina, accesorios de limpieza etc.

Para la realización de este presupuesto se han tomado en cuenta por ejemplo el manual preventivo y correctivo del mantenimiento de la maquinaria de la empresa y los niveles de reorden de ciertos insumos para estos mantenimientos ya que al tener estos datos se pueden estimar cuales son los periodos en los que se producirán los mayores gastos de mantenimiento, las disminuciones de estos rubros representan períodos que la empresa pueda tener bajos volúmenes de producción y por lo consiguiente bajos mantenimientos o que los mantenimientos preventivos provocan un atraso en un mantenimiento correctivo aumento así la vida útil de la maquinaria y el equipo de la empresa.

**Tabla XIII. Presupuesto de compras**

		<b>Melgees, S.A</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>de compras</b>	
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto de compras</b>	<b>de compras acumulado</b>
Julio	2004	Q12465.32	Q12465.32
Agosto	2004	Q9456.21	Q21921.53
Septiembre	2004	Q8465.21	Q30386.74
Octubre	2004	Q12700.21	Q43086.95
Noviembre	2004	Q8245.65	Q51332.6
Diciembre	2004	Q7854.78	Q59187.38
Enero	2005	Q12725.32	Q71912.7
Febrero	2005	Q8459.65	Q80372.35
Marzo	2005	Q8054.21	Q88426.56
Abril	2005	Q12690.45	Q101117
Mayo	2005	Q8500	Q109617



Junio	2005	Q8450	Q118067
<b>Total</b>		<b>Q118067</b>	

### **3.7.4 Presupuesto de sueldos y salarios**

Este presupuesto muestra lo que se espera invertir para este periodo con lo que respecta a la mano de obra directa (salarios) y la mano de obra indirecta (sueldos). La mano de obra directa o salarios también se ha tomado en cuenta en el presupuesto de fabricación y se mostrara en este presupuesto únicamente como referencia de desembolso total de mano de obra.

Anteriormente en el presupuesto de producción se indico la manera en la que se calculo la estimación de los costos de la mano de obra directa (salarios) que también se presenta en este punto como referencia y la mano de obra indirecta (sueldos) se estima tomando en cuenta el aumento de personal por el crecimiento de la empresa y de esta manera ya se conoce el gasto que la mano de obra indirecta generara dentro de los rubros generales.

A continuación se presenta tanto la tabla de sueldos como la tabla de salarios para el siguiente período de operaciones:

**Tabla XIV. Presupuesto de sueldos.**

		<b>Melgees, S.A</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>de sueldos</b>	
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto sueldos</b>	<b>sueldos acumulado</b>
Julio	2004	Q8800	Q8800
Agosto	2004	Q10000	Q18800
Septiembre	2004	Q10000	Q28800
Octubre	2004	Q10000	Q38800
Noviembre	2004	Q10000	Q48800
Diciembre	2004	Q10000	Q58800
Enero	2005	Q10000	Q68800
Febrero	2005	Q10000	Q78800
Marzo	2005	Q10000	Q88800
Abril	2005	Q10000	Q98800
Mayo	2005	Q10000	Q108800
Junio	2005	Q10000	Q118800
<b>Total</b>		Q118800	

**Tabla XV. Presupuesto de salarios**

		<b>Melgees, S.A</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>de mano de obra</b>	<b>directa</b>
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto M.O.D</b>	<b>M.O.D Acumulada</b>
Julio	2004	Q18589.69	Q18589.69
Agosto	2004	Q17897.25	Q36486.94
Septiembre	2004	Q17058.33	Q53545.27
Octubre	2004	Q18899.25	Q72444.52
Noviembre	2004	Q17789.25	Q90233.77
Diciembre	2004	Q17258.65	Q107492.4
Enero	2005	Q16975.36	Q124467.8
Febrero	2005	Q17589.25	Q142057
Marzo	2005	Q16987.36	Q159044.4
Abril	2005	Q17598.36	Q176642.8
Mayo	2005	Q16258.25	Q192901
Junio	2005	Q16879.58	Q209780.6
<b>Total</b>		<b>Q209780.6</b>	

### **3.7.5 Presupuesto de inventarios**

Este presupuesto se genera a raíz de los costos que se son afectados por el almacenamiento y manejo de todas las materias primas. Para la estimación de estos costos y poder determinar el presupuesto se calcula la cantidad de materias a utilizar y el precio que se paga si se almacena ya sea en una bodega en la frontera si la materia viene de otro país o si se va ha almacenar por ejemplo en un cuarto frío (si son algunos colorantes o extractos de malta ) para su preservación, al saber la cantidad de materia prima y el costo de su almacenamiento y manejo se puede determinar el presupuesto de inventarios para la empresa.

Estos costos son relativamente bajos en la empresa ya que se trabaja bajo pedido ósea que el producto terminado es despachado a los clientes cuando finaliza cada pedido y las materias primas se tratan de que estén en la fabrica cuando se necesitan, para esto se realiza un manejo de inventarios y se lleva el control de los niveles de reorden ósea el control del tiempo en que se deben de realizar los pedidos de materia prima para que la empresa no se quede sin la materia necesaria para la producción. Por estos motivos los costos son relativamente bajos y los pocos costos generados se dan como prevención a un atraso en cualquiera de los despachos y la recepción de materias primas, a continuación se muestra el presupuesto de inventarios.

**Tabla XVI. Presupuesto de inventarios**

		<b>Melgees, S.A</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>de inventarios</b>	
<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>presupuesto inventarios</b>	<b>costos acumulado</b>
Julio	2004	Q500.21	Q500.21
Agosto	2004	Q800.54	Q1300.75
Septiembre	2004	Q780.98	Q2081.73
Octubre	2004	Q845.21	Q2926.94
Noviembre	2004	Q950	Q3876.94
Diciembre	2004	Q950	Q4826.94
Enero	2005	Q1000	Q5826.94
Febrero	2005	Q1000	Q6826.94
Marzo	2005	Q1000	Q7826.94
Abril	2005	Q1150.5	Q8977.44
Mayo	2005	Q1150.5	Q10127.94
Junio	2005	Q1150.5	Q11278.44
<b>Total</b>		<b>Q11278.44</b>	

### 3.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina el punto exacto tanto de ingresos como de egresos monetarios que la empresa debe de realizar para que la misma no presente ni perdida ni ganancias, este punto representa gran importancia ya que es un punto de partida para el planteo de objetivos de ventas con que la empresa cuenta. Para este calculo se toman en cuenta los gastos constantes y los gastos variables , que se presentan a continuación.

Formula del punto de equilibrio

$$P.E = \frac{\text{utilidad} + \text{gastos constantes}}{(1 - \text{Gastos variables sobre ventas})}$$

Deducción de formula

X = ventas

Y = Gasto total :  $Y = A + BX$

A = Gastos constantes

B = Porcentaje de gasto variable sobre venta:  $\text{gastos variables} / \text{ventas totales}$

Como se explico el punto de equilibrio será el punto donde los gastos totales sean iguales a los ingresos totales que en este caso son las ventas:

$$X = Y$$

Sustituyendo el valor de Y nos queda:

$$X = A + BX$$

Para sacar como factor común la X pasamos el término BX al otro lado con signo negativo:

$$X - BX = A$$

Factor común X nos queda

$$X(1-B) = A$$

Despejando la X

$$X = A/(1-B)$$

Sustituyendo los valores

$$A = Q 234794.34$$

$$B = Q2442289.81/Q3671300 = 0.6652 = 66.52\%$$

El punto de equilibrio es el siguiente

$$X = Q234794.34 / (1-0.6652) = Q701297.31$$

Esto representa que con Q701297.31 de ventas la empresa no presentara ni perdidas ni ganancias para este periodo:



Demostración:

Ventas	Q 701297.31
(-)Gastos variables sobre ventas: $(0.6652 \times 701297.31) =$	<u>Q466502.97</u>
Utilidad	Q234794.34
(-)Gastos constantes	<u>Q234794.34</u>
resultado	000000.00



## **4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS.**

Para que el sistema de presupuestos se adopte como una herramienta de apoyo en la administración es necesario determinar la manera mediante la cual se puede implementar este sistema. A continuación se propone una manera de implementar el sistema de presupuestos.

### **4.1 Integración y aprobación del sistema de presupuestos en la empresa.**

La construcción del sistema de presupuestos dentro de la empresa es una herramienta de apoyo para el logro de sus objetivos es por ello que el cada presupuesto que en el capítulo anterior se propone debe de ser un apoyo tanto para la dirección como para cada departamento. Esta integración se ve reflejada en las decisiones posteriores que se tomen en la empresa .

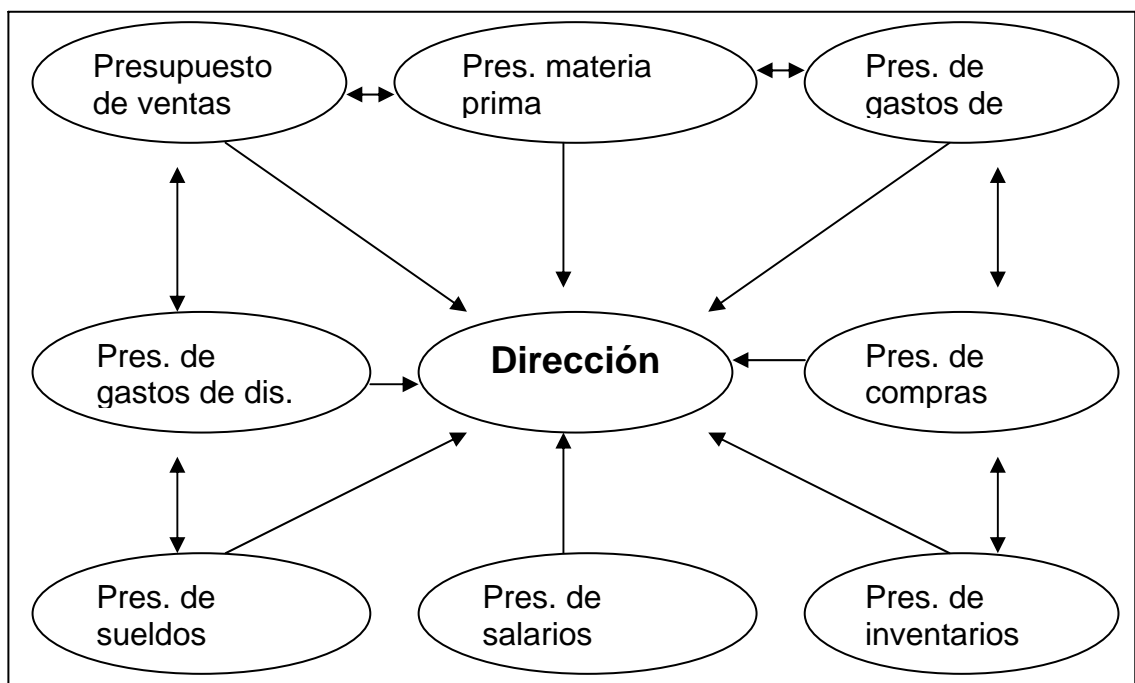
Las razones por las que la integración presupuestaria se considera importante son las siguientes:

- ✓ Mantener informado a todo el personal que sea necesario dentro de la empresa para la toma oportuna de decisiones.
- ✓ Crear apoyo entre los departamentos de la empresa para lograr mayor eficiencia entre los mismos (lograr los objetivos en el tiempo esperado)

- ✓ Tener bases de trabajo que permitan reflejar las operaciones de la empresa en un determinado período
- ✓ Mantener un diseño organizacional que permita mantener un cultura organizacional basada en metas predeterminadas
  
- ✓ Como reflejo de los presupuestos se evalúa el desempeño de cada departamento de acuerdo a los logros alcanzados, pero se pretende que este reflejo sea como una acción de corrección por convicción y no una corrección por coacción la cual crea descontento y falta de motivación en los empleados lo cual podría llevar a un ocultamiento de información dentro de la empresa.

A continuación se muestra la grafica de la integración de los presupuestos como herramienta de apoyo y control para la dirección.

**Figura 8. Integración de los presupuestos**





---

#### **4.1.1 Aprobación del presupuesto de ventas**

Para la aprobación del presupuesto de ventas, debe tenerse presente que el aumento de las ventas puede generar un aumento en los gastos y que existe una relación definida entre los ingresos y los egresos en proporción al capital invertido. Los factores importantes que determinaran la aprobación del presupuesto de ventas son los siguientes:

- ✓ Conocimiento de los planes y política de negocio internos
- ✓ Capacidad de producción
- ✓ Conocimiento de la situación mercantil a nivel nacional
- ✓ Conocimiento de las ventas anteriores, tanto en la cantidad como el tipo de producto para poder elaborar un pronóstico de ventas que sea el punto de partida para el pronóstico de producción
- ✓ Verificación de la cantidad monetaria que se le asigna a cada rubro según sea su importancia dentro de la empresa.

Este presupuesto será autorizado por la dirección de la empresa ya que como es elaborado por la gerencia de mercadeo, la dirección verifica si cumple y es congruente con los objetivos esperados y con las expectativas económicas que se esperan alcanzar e invertir para dicho presupuesto.

#### **4.1.2 Aprobación del presupuesto de costos**

Como se determino en el capitulo 3 el presupuesto de costos esta constituido por varios presupuestos que son los costos generados de la producción de la totalidad de las operaciones en una empresa. A continuación se define la aprobación de dichos presupuestos.

#### **4.1.2.1 Aprobación del presupuesto de producción**

La importancia en la aprobación de este presupuesto consiste en que en el mismo se cargan todos los gastos para la realización de los productos finales ya que el mismo considera desde la cantidad de materia prima, la mano de obra, y los gastos de fabricación. Los factores que la dirección evalúa para la aprobación de dicho presupuesto son los siguientes.

- ✓ Cantidad de materia prima que se requiere por mes
- ✓ Compromisos con los proveedores de la materia prima
- ✓ Numero de empleados con los que se satisfacen los pedidos
- ✓ Escala de salarios
- ✓ Costos de energía
- ✓ Mantenimientos preventivos y correctivos
- ✓ Estipular rangos máximos de desperdicios

Otra ventaja que se obtiene con la aprobación de este presupuesto es que la empresa al estimar la cantidad de materia prima necesaria para cierto período puede pactar un precio de compra con los proveedores y de esta manera disminuir sus costos de producción. La política de la empresa con respecto a su personal se refleja en este presupuesto con lo que además se brinda bases de

evaluación de desempeño a la asistencia de dirección para tener un control del personal.

#### **4.1.2.2 Aprobación del presupuesto de gastos de distribución**

Lo que se espera con la distribución de los productos dentro de la empresa es que el producto llegue al cliente de la mejor manera, con este presupuesto se espera que se puedan minimizar los costos de distribución para que el producto final no se vea afectado por factores que no agreguen valor (tanto económico como físico) al producto final. Si se cometen una subestimación o sobreestimación de este presupuesto puede conllevar a una gran pérdida, debido a la baja en las ventas generados por el aumento de precio y los clientes buscarían un producto sustituto que cumpliera con sus expectativas. En la aprobación de este presupuesto se evalúan los siguientes factores.

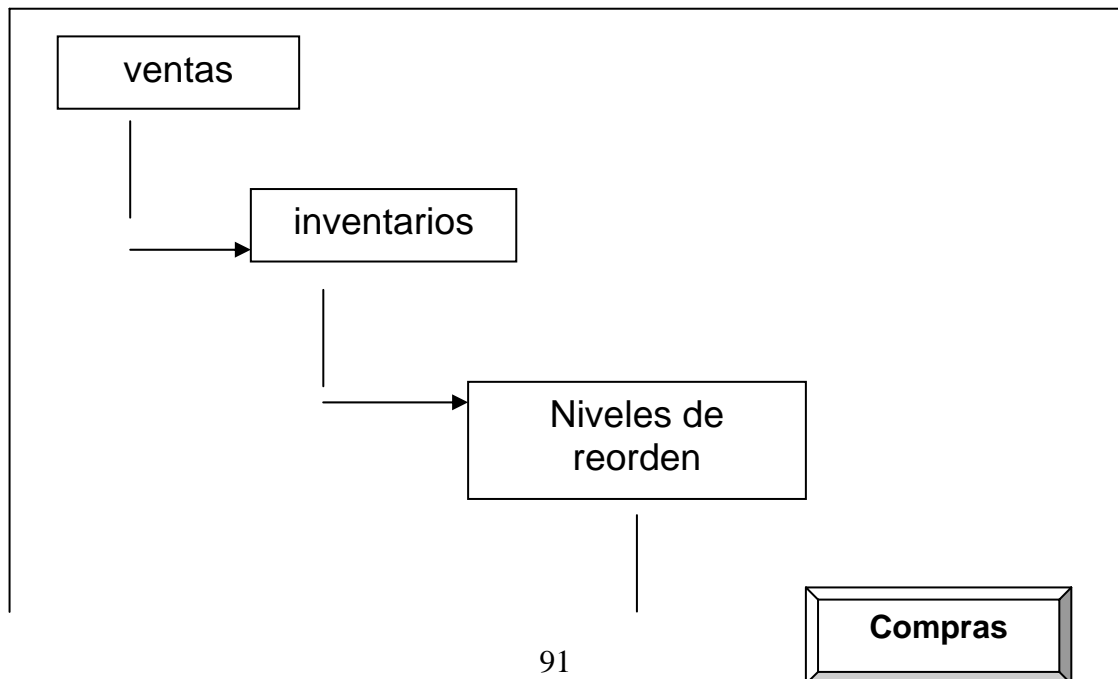
- ✓ Manejo del producto
- ✓ Costo del transporte
- ✓ Perdidas por transporte

Al evaluar la dirección estos factores determina si se aumenta o disminuye el presupuesto o de la manera en que se presenta esta bien y autoriza el desembolso para el mismo.

### 4.1.2.3 Aprobación del presupuesto de compras

El desembolso de capital que se realiza para los insumos de la empresa están cubiertos en este presupuesto cuya relación esta basada tanto en el balance general dentro del activo disponible realizable hacia los pedidos de reorden que se deben de realizar cada cierto tiempo con el fin de generar un rotación de inventarios que a su vez genera ingresos. Estos son los factores importantes para la evaluación y aprobación de dicho presupuesto, claro esta que también es afectado por factores externos de cambios como los factores políticos y económicos, o tendencias actuales como el tratado de libre comercio que podrá beneficiarnos en este sentido al poder optar a productos de insumos provenientes de otros mercados extranjeros. A continuación se muestra la grafica de la relación de las compras dentro del sistema operativo de la empresa.

**Figura 9. Relación de las compras dentro de la empresa**







---

Al determinar si esta relación se considera congruente con lo que se ha planteado dentro del presupuesto se aprobara o modificara la propuesta de dicho presupuesto.

#### **4.1.2.4 Aprobación del presupuesto de sueldos y salarios**

Para cada trabajo y para cada puesto dentro de la empresa debe de existir una persona que se ajusta al perfil que se desea llenar para que esto se cumpla la dirección de la empresa tiene establecido el perfil de cada puesto y los requisitos necesarios para el mismo, como se menciona anteriormente si por algún motivo la persona no llena este perfil se establece un tiempo prudencial para que puede llenar los requisitos necesarios dada esta circunstancia cada persona que cumple este perfil devengara ya sea un sueldo (pago a profesionales) o un salario (pago a destajo) estos costos se ven reflejados en el estado de resultados de la empresa y son estos costos los que pueden llevar a un aumento representativo del valor de los productos. Para la aprobación del presupuesto de sueldos y salarios se toma en cuenta lo siguiente.

- ✓ Costo total de la mano de obra directa e indirecta
- ✓ Resultado de las evaluación de desempeño del personal
- ✓ Producciones por departamento o producciones individuales
- ✓ Rotación de personal
- ✓ Prestaciones laborales

Se debe de tomar en cuenta que el total de este presupuesto puede sufrir un aumento en sus costos si se aumenta la producción actual ya un aumento en

esta producción demandaría mas personal, pero las modificaciones dentro del presupuesto pueden realizarse con un previo aviso a la dirección ya que solo se toma como una herramienta de guía por lo que no es una herramienta rigurosa en su totalidad.

#### **4.1.2.5 Aprobación del presupuesto de inventarios**

El presupuesto de inventarios se genera a partir de las ventas esperadas para un período determinado para la empresa (en este caso período 2004-2005) este presupuesto contiene los costos generados por el almacenamiento tanto a la materia prima como a los insumos. Actualmente se ha producido un aumento en estos costos para la empresa ya que con la exportación de sus productos hacia países extranjeros se han producido retenciones aduaneras y por las mismas es necesario pagar el almacenamiento de los productos hasta su liberación en la aduana. La principal importancia de su aprobación consiste en que estos costos no deberían de afectar el precio del producto terminado es por ello que como se menciona anteriormente la empresa mantiene un control sobre los niveles de reorden de las materias primas e insumos con el fin de prevenir cualquier aumento innecesarios en los costos de las mismas. Los factores a tomar en cuenta para su aprobación son los siguiente.

- ✓ Costo del almacenamiento
- ✓ Manejo dentro de la empresa
- ✓ Mantenimiento dentro de la empresa (espacios físicos especiales)

Como se menciona en el capítulo anterior estos costos no son elevados dentro de la empresa pero esto no significa que no se deba de verificar el costo que genera ya que siempre se debe de minimizar cualquier gasto este es uno

de los fines del presupuesto. Los inventarios además deben de ser rotados periódicamente con el fin de generar ingresos y esta rotación también debe de ser tomada en cuenta al momento de la aprobación del presupuesto.

#### **4.2 Propuesta de utilización del programa “Simply Accounting” como opción para la realización de los presupuestos**

Actualmente la empresa no cuenta con un software que sea utilizado como una herramienta administrativa que facilita la integración de las operaciones dentro de la empresa. Es por ello que se propone la utilización del programa Simply Accounting ya que es un software que se utiliza como una herramienta administrativa que puede llevar control de todos los estados financieros de una empresa y de los movimientos que se realizan. Esto beneficia la utilización del sistema de presupuestos porque la información que se plantea puede ser verificada con respecto a tendencias pasadas, verificarlas con las presentes, y compararlas con las futuras que son los presupuestos.

Este programa crea una integración de la totalidad de las actividades por ejemplo si se despacha cierta cantidad de producto, el programa lo descarga automáticamente del inventario y genera la factura por el monto que corresponde llevando la entrada de capital hacia su correspondiente rubro, además de llevar el control del pago de impuesto correspondiente, y generando el movimiento el libro diario. Como la ley nacional requiere que los libros sean llevados impresos se puede simplemente imprimir los libros deseados para cumplir con los requisitos de ley. Para poner tener bases en las generaciones de los presupuestos y de esta manera poder determinar la tendencia financiera que la empresa a llevado este programa puede almacenar 3 años de todos los movimientos financieros y como se menciono comparar sus resultados, llevar

un control de clientes, de proveedores, suministros, y gastos por lo que es de gran ayuda en la generación de un presupuesto.

#### **4.2.1 Ventajas obtenidas con la implementación.**

Las principales ventajas de la utilización de este paquete electrónico dentro de la empresa son las siguientes

- ✓ Realización de los estados financieros de la empresa
- ✓ Integración de la totalidad de las actividades financieras de la empresa
- ✓ Información real de la situación de la empresa
- ✓ Ahorro de tiempo para la realización de los estados financieros
- ✓ Control de clientes
- ✓ Control de proveedores
- ✓ Control de despachos
- ✓ Comparaciones de resultados
- ✓ Estimaciones de producción
- ✓ Determinar cantidad de materia prima requerida

Estas ventajas ayudan a que la empresa pueda ser competitiva al poder tomar decisiones rápidas y oportunas, pero sobre todo al poder determinar la situación financiera de la empresa con gran rapidez y con datos verídicos y confiables se pueden tomar decisiones que ayuden o mejoren las operaciones tanto productivas como financieras de la empresa.

#### **4.2.2 Costo de implementación**

Para la implementación de este software no se incurre en mayores gastos ya que solo es el precio del programa como tal el cual se puede obtener

a través de internet o en distribuidores nacionales. Este programa puede venir por paquetes separados como compras, inventarios, clientes, proveedores o el paquete que incluye todas estas herramientas el costo del paquete es de aproximadamente \$170 (el valor del dólar con respecto al quetzal como moneda nacional se valoro a Q7.85 por dólar) y ya una vez instalado no necesita mantenimiento ya que al terminar un año fiscal se realiza un back up de la información y el programa cierra el año fiscal y pasa la información necesaria hacia el siguiente año. Por las ventajas anteriormente mencionadas y por el bajo costo del programa es una gran ayuda para la empresa en cuanto a controles financieros se refiere.

## **5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS**

A continuación se muestra la forma mediante la cual se pretende mantener informado al personal de la empresa de lo que ocurre en cuanto a la situación financiera y la forma mediante la cual se puede evaluar dicha situación.

### **5.1 Importancia de la evaluación**

Con el proceso de evaluación dentro del proceso del sistema de presupuestos se espera crear una comparación entre los objetivos esperados y los objetivos alcanzados, estas comparaciones son las evaluaciones y los resultados obtenidos los cuales definirán en que punto de los objetivos trazados

se encuentra la empresa. A continuación se muestran los objetivos esperados por la empresa para el sistema de presupuestos.

**objetivos**

1. Análisis correcto  
de los datos en c/ área  
de actividad

2. disminución de  
costos totales

3. toma de decisiones  
rápida y oportuna

**medios**

adecuada organización  
funcional de la empresa

mantener un control  
sobre los gastos realizados

poseer información verídica  
basada en resultados

**objetivos**

4. ínter funcionalidad de  
los departamentos de la  
empresa

**medios**

apoyo de cada departamento  
para con las metas de los  
demás departamentos de la  
empresa.

5. cálculos exactos

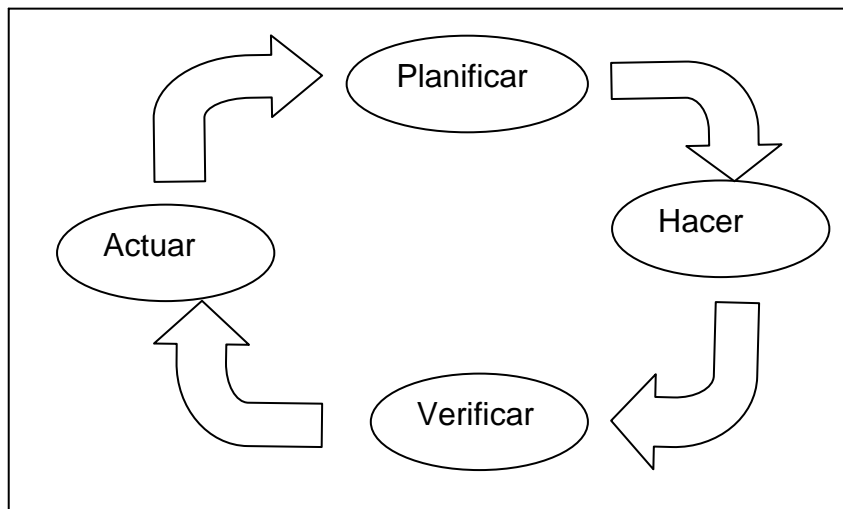
se regulan los gastos proyectados dentro de los límites del ingreso

6. seguimiento o mejora continua del sistema de presupuestos

determinación de efecto de la política de ventas, política de producción y política financiera de la empresa

La evaluación además constituye uno de los puntos importantes dentro del ciclo de la evaluación determinado por Demming el cual se conoce como el ciclo PHVA que son las siglas para: planificar, hacer, verificar, actuar este ciclo se presenta a continuación:

**Figura 10. Ciclo de evaluación P.H.V.A**



---

Para definir las etapas de este ciclo dentro del proceso del sistema de presupuestos a continuación se explica como han formado el sistema de presupuestos cada una de las partes de este ciclo:

- ✓ Planificar: es la etapa donde la empresa se organiza y crea la estructura organizativa para alcanzar sus objetivos esto sucede en el capítulo 3 cuando se propone un sistema de presupuestos tomando en cuenta los objetivos de los presupuestos que anteriormente se definieron como parte de la política de la empresa.
- ✓ Hacer: en la etapa de hacer se pretende que el sistema es puesto en marcha dentro de la empresa y la misma rige sus gastos de acuerdo a lo estipulado en cada presupuesto para el periodo definido. Como ya se ha mencionado anteriormente la dirección de la empresa esta de acuerdo con establecer el sistema de presupuestos lo cual constituye un compromiso tanto con la alta dirección como con los mandos intermedios y el personal operativo.
- ✓ Verificar: este es el periodo de evaluación de resultados donde se comparan los resultados obtenidos con los resultados esperados que en este caso son los costos y gastos esperados con los que se están realizando con el sistema puesto en marcha.



- ✓ Actuar: es la etapa de retroalimentación y corrección del rumbo que en algún momento este tomando la empresa, esto además servirá de base para un próximo presupuesto. Esta etapa se va realizando conforme el período estipulado (204-2005) va avanzando y crea las bases de retroalimentación para el siguiente periodo.

Con estas observaciones se determina que la evaluación determinara si el curso de la empresa es el que se esperaba ya que de lo contrario la evaluación determina las causas y genera las posibles soluciones a los problemas generados.

## **5.2 Utilización de índices financieros para determinar la situación de la empresa en cualquier momento determinado**

Los índices financieros son puntos de referencia para determinadas actividades que se realizan dentro de la empresa que determinan la situación económica de la empresa con el fin de dar infamación financiera tanto interna como a terceras personas de la situación de la empresa. A continuación se presentan algunos índices y la forma en la que se utilizan en la empresa. A partir de la pagina 102 se presenta un ejemplo de la utilización de los índices que se describen a continuación.

### **5.2.1 De liquidez**

Con el índice de liquidez se puede evaluar la capacidad que la empresa tiene para cumplir sus obligaciones financieras a corto plazo o a medida que estas se vencen, por lo consiguiente, la liquidez tiene que ver con el monto y la composición del pasivo circulante, que incluye las obligaciones de vencimiento

próximo, y con el activo circulante que se presume es la fuente de recursos monetarios para pagar estas obligaciones.

Para determinar este índice se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El resultado de esta fórmula se espera que sea mayor o igual que 2 ya que esto determina que por cada quetzal (como moneda nacional) que la empresa debe (pasivo) cuenta con dos quetzales (activo) para cubrir esta deuda. Si en algún momento determinado este resultado no fuera el esperado se pueden llegar a un acuerdo con los proveedores y acreedores para poder aplazar las deudas para poder tener más tiempo para que el capital de trabajo regrese a la empresa o se puede solicitar un préstamo a cualquier institución bancaria para poder contar con el capital necesario para poder pagar nuestras deudas.

### **5.2.2 Prueba ácida**

La prueba ácida es parte del índice de liquidez la cual evalúa la disponibilidad que la empresa tiene para pagar sus deudas a corto plazo. Para esta prueba se toma la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Y los activos líquidos se pueden determinar como las cuentas por cobrar (neto) y en algunas ocasiones se usa el promedio de las cuentas por cobrar

aunque se debe de prestar mayor atención a la cuanta con la que se cierra el periodo fiscal.

Se espera que esta prueba arroje un resultado mayor o igual que 1 lo que significa que la empresa estará en la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo.

### **5.2.3 Solvencia inmediata**

También es llamada prueba de arsénico también forma parte del índice de liquidez y se utiliza para verificar el movimiento de los inventarios de la empresa, este movimiento se ve reflejado en el capital que ingresa a la empresa por medio de las ventas. Lo que esta prueba refleja son problemas de ventas o un mal enfoque de mercadeo, para esta prueba se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Solvencia inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Se espera que el resultado de esta prueba se de 1 o mayor que 1 lo que indicara que la empresa si genera movimiento de ventas y por lo consiguiente existe capital que puede ser invertido nuevamente en la empresa.

### **5.2.4 Índice de solidez**

Este índice determina la capacidad que la empresa tiene para cubrir sus deudas a largo plazo con sus activos fijos, esto determina que la empresa en algún momento podría deshacerse de algunos activos fijos para poder cumplir con sus deudas, la formula que se utiliza es la siguiente:

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo fijo}}$$

El resultado ideal para este índice es de 1 lo que significa que si puede cubrir sus deudas a largo plazo pero si el resultado fuera mayor que uno pero muy alto significa que ni aun vendiendo todos los activos al empresa podría cubrir sus deudas.

### **5.2.5 De independencia financiera**

La independencia financiera consiste en determinar si la empresa cuenta con los recursos monetarios suficientes para cubrir sus compromisos con terceras personas, este estudio es importante para determinar la necesidad de solicitar un préstamo bancario o si se asume la responsabilidad de la paga. Para la utilización de este índice financiero se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Índice de independencia financiera} = \frac{\text{Capital propio}}{\text{Pasivo total}}$$

Si el resultado de esta operación es mayor o igual a 1 significa que la empresa si cuenta con el capital necesario para cubrir sus compromisos con terceras personas si el resultado es menor de 1 significa que no puede cumplir

con sus compromisos y se debe de buscar alguna opción para el pago de las deudas asumidas con terceras personas.

### **5.2.6 Razones de actividad**

Las razones de actividad se emplean para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. La fórmula para determinar esta razón es la siguiente:

$$\text{Razón de actividad} = \frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo total}}$$

Se espera que para determinar si la razón de actividad es aceptable ósea que no se tarda demasiado tiempo en convertir los inventarios en ventas el resultado debe ser igual o mayor que 1.

### **5.2.7 Periodo promedio de cobranza**

Este índice se utiliza para determinar el tiempo justo en el que se debe de cobrar las deudas de nuestros clientes para poder capitalizar a la empresa y de esta manera poder cubrir con las deudas que la empresa tienen con terceras personas, la fórmula a utilizar en este índice es la siguiente:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas/360 días}}$$

El resultado de este índice se da en días y se utilizan el año comercial (360 días) para su resultado.

El tiempo que se considera aceptable para el pago de las deudas de nuestros clientes es de 30 a 60 días en este periodo se considera prudencial para el pago de los productos de la empresa.

A continuación se muestra un ejemplo de la utilización de los índices financieros dentro de una empresa:

**Tabla XVII. Ejemplo de un balance general**

Balance general

<b>Activo</b>		
<b>Circulante</b>		
caja y bancos		Q30000
cuentas por cobrar		Q42000
(-) cuentas incobrables		Q2000
cuentas por cobrar (neto)		Q40000

inventario de mercancías		Q60000
gastos pagados por anticipado		Q10000
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>Q140000</b>
<b>Fijo</b>		
Terrenos		Q30000
edificios y equipos		Q120000
(-) depreciación acumulada		Q70000
edificios y equipos (neto)		Q50000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>Q80000</b>
<b>Otros activos</b>		
crédito mercantil y patentes		Q10000
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>Q230000</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Circulante</b>		
cuentas por pagar		Q30000
salarios e impuestos vencidos		Q10000
I.S.R (estimado)		Q20000
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>Q60000</b>
<b>Fijo</b>		
obligaciones hipotecarias		Q40000
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>Q100000</b>
<b>Capital</b>		
capital social		Q60000
utilidades retenidas		Q70000
<b>TOTAL CAPITAL</b>		<b>Q130000</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>Q230000</b>

**Tabla XVIII. Ejemplo de un estado de resultados**

Estado de resultados

	ventas brutas		Q303000
	(-)devoluciones y descuentos		Q3000
	ventas netas		Q300000
	(-) costo de venta		Q180000
	utilidad bruta		Q120000
	(-) gastos de operación		Q78000
	utilidad de operación		Q42000
	(-) intereses		Q2000
	utilidad antes de impuestos		Q40000
<b>Índice de</b>	(-) provisión para I.S.R		Q20000
	utilidad neta		Q20000

**liquidez**

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q140000}{Q60000} = 2.3$$

Este resultado indica que la empresa tiene la capacidad para cubrir sus deudas en razón de 2.3 veces a 1 de deuda, ósea si esta solvente la empresa con respecto a sus deudas .

### Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos liquidaos}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q70000}{Q60000} = 1.2$$

El resultado de la prueba ácida indica que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo en razón de 1.2 veces a 1



## **Solvencia inmediata**

$$\text{Solvencia inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q140000 - Q60000}{Q60000} = 1.33$$

La solvencia inmediata para este caso se encuentra mayor que uno lo que indica que la empresa convierte en capital líquido sus productos ósea que sus ventas si generan ingresos pronto por lo que se considera aceptable este resultado.

## **Índice de solidez**

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo fijo}} = \frac{Q80000}{Q40000} = 2$$

El índice de solidez en este caso determina que la empresa si puede cubrir sus deudas a largo plazo con sus activos fijos

## **Independencia financiera**

$$\text{Independencia financiera} = \frac{\text{Capital propio}}{\text{Capital propio}} = \frac{Q60000}{Q60000} = 0.6$$

Pasivo total      Q100000

Se espera que el resultado para la independencia financiera sea mayor que 1 pero en este caso es de 0.6 lo que indica que la empresa no cuenta con el capital necesario para cubrir sus compromisos con terceras personas.

### **Razones de actividad**

$$\text{Razones de actividad} = \frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo total}} = \frac{\text{Q130000}}{\text{Q100000}} = 1.3$$

Este resultado indica la rapidez de la empresa para convertir en capital liquido los productos, el resultado esperado es de 1 y en este caso el 1.3 indica que se convierte en capital liquido los productos rápidamente ósea las ventas dentro de la empresa son aceptables.

### **Periodo promedio de cobranza**

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas/ 360 días}} = \frac{\text{Q40000}}{\text{Q300000/360}} = 48$$

En este caso el periodo promedio de cobranza es de 48 días lo que se considera aceptable. Si en algún momento este periodo llegara a los 60 días o mas es un tiempo no aceptable para la empresa por ser demasiado tiempo para recuperar un capital invertido.

### **5.3 Sesiones de retroalimentación**

El objetivo principal de la retroalimentación es poder saber si los objetivos se están cumpliendo como se establecieron y de lo contrario establecer tácticas para corregir esta situación, lo que se espera alcanzar con las sesiones de retroalimentación es lo siguiente:

- ✓ Establecer tácticas para cambiar el rumbo de la empresa
- ✓ Búsqueda de medios alternativos de operación
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Establecimiento de nuevos proyectos y objetivos

Los puntos y la manera en la que se realizaran las sesiones de retroalimentación se describen a continuación.

#### **5.3.1 Informes de resultados y evaluación**

Los informes de resultados deben de ser elaborados por las personas responsables de los departamentos, estos reportes van dirigidos a la dirección de la empresa la cual evalúa los siguientes puntos:

- ✓ Relación de los gastos obtenidos con los esperados
- ✓ Correcciones dentro del presupuesto original
- ✓ Resultados de las evaluaciones realizadas
- ✓ Causas de las correcciones hechas
- ✓ Situación de productividad del departamento evaluado
- ✓ Que genero una corrección en el presupuesto

- ✓ Se ha estado ejerciendo un adecuado control del presupuesto
- ✓ Los datos presentados están actualizados y son verídicos
- ✓ Esta ayudando el nuevo sistema de presupuestos a los sistemas operacionales

Con estos puntos la dirección de la empresa evalúa la forma en que los presupuestos han servido de límites para la realización de las operaciones dentro de la empresa, pero además como se explicó anteriormente los presupuestos pueden ser corregidos y la dirección evalúa la causa de cada corrección ya que al esperar un aumento de las ventas de la empresa los gastos generados pueden aumentar y esta es una causa justificable de una corrección, pero si la corrección en los gastos se debe a un aumento de desperdicio dentro de la empresa la dirección podrá determinarlo al evaluar el presupuesto y se determinará una manera de corregir este problema.

Es por ello que se deben realizar los informes de resultados y deben de ser evaluados por la dirección juntamente con el responsable de cada presupuesto.

### **5.3.2 Planes para la evaluación**

Los planes para la evaluación dentro de la empresa están orientados a determinar la forma para la solución de algún problema y además para la evaluación de los departamentos de la empresa en este sentido se crea una estrategia funcional cuyo fin es guiar la administración de las áreas funcionales de la empresa. A continuación se definen los factores a evaluar en cada departamento de la empresa con el fin de que la dirección pueda establecer prioridades en la evaluación y toma de decisiones:

✓ Recursos humanos:

¿qué tipo de retribución laboral se necesita?

¿cómo debe de evaluarse el desempeño de los empleados?

¿qué método se debe de usar para reclutar a personal calificado?

✓ Finanzas

¿cual debe de ser la mezcla ideal de prestamos y capital propio?

¿qué porción de las utilidades debe reinvertirse y cual pagarse como dividendos?

¿qué criterios se deben aplicar para la asignación de recursos financieros y humanos?

¿cuáles deben de ser los criterios para el otorgamiento de crédito a clientes?

✓ Mercadeo

¿cuál será el producto lider para crear la imagen?

¿cómo deben distribuirse los productos (canales de distribución)?

¿la principal competencia será en el precio o en otros factores?

¿qué imagen y características se deben destacar para los clientes?

✓ Producción

¿cuál debe de ser el nivel de compromiso con la calidad total?

¿cómo se seleccionaran a los proveedores?

¿qué operaciones de producción deben modificarse?

Estos factores se proponen en este capítulo para que en los periodos de evaluación puedan discutirse y resolverse dentro de la empresa con el fin de tener bases para la retroalimentación de la información.

### **5.3.3 Periodo para la evaluación**

La dirección de la empresa puede decidir cuando desea realizar la evaluación de la misma para definir su situación y la forma de cómo se han cumplido sus objetivos. Como propuesta dentro de este estudio se propone que la evaluación de la empresa se realice cada 3 meses esto conlleva a 4 evaluaciones en lo que corresponde al año fiscal para el cual se ha diseñado el sistema de presupuestos, estas evaluaciones se realizarán por medio de la dirección, la asistencia de dirección y la persona responsable de cada departamento, los resultados de estas evaluaciones deben estar dentro de los informes de resultados y evaluaciones para tener una base de comparaciones para las siguientes evaluaciones y de esta manera determinar el cumplimiento y seguimiento de los objetivos esperados.

### **5.4 Formato de reportes de la evaluación**

El reporte de la evaluación es una especie de cuestionarios que la persona que evalúa tanto al departamento, al responsable y al presupuesto, es responsable de llenar y presentarlo a la dirección se espera que quien evalúe al departamento no sea la misma persona que presentó el presupuesto para ese departamento, esto se hace con el fin de evitar condescendencia y para que la

información que contenga sea lo mas verídica posible. Se espera que lo que se presenta en este formato concuerde con los informes de resultados presentados por los responsables de cada departamento.

A continuación se presenta el formato para los reportes de evaluación que se realizan dentro de la empresa.

**Figura 11. Formato de reporte de evaluación**

<b>MELGEES, S.A</b> <b>REPORTE DE EVALUACIÓN</b>	
Departamento	
Fecha	
Responsable	
Evaluado por	
<i>Situación actual del presupuesto</i>	
<hr/>	
<i>Concuerda con los objetivos de la empresa</i>	
<hr/>	

---

*Correcciones en el presupuesto*

---

---

*Es justificable la corrección*

---

---

*Los informes de resultados concuerdan con lo encontrado en la evaluación*

---

---

*Inconformidades encontradas en la evaluación*

---

---

Responsable\_\_\_\_\_

---

## **CONCLUSIONES.**

1. Al realizar el sistema de presupuestos la empresa cuenta con un método que puede determinar y dar a conocer la situación financiera de la misma, así como también determinar si realmente se están cumpliendo los objetivos presupuestarios que la empresa desea alcanzar para aumentar su productividad y el rendimiento económico de su capital.
2. El sistema de presupuestos permite la evaluación de las acciones tomadas en la empresa recurriendo para esto a reportes de desempeño de las actividades así como la evaluación de los mismos por la dirección de la empresa lo que permite un manejo de la información financiera que



puede corregir el rumbo de las acciones y la corrección de algún costo de los presupuestos si esto fuera necesario.

3. Al contar con la información financiera que brinda el sistema de presupuestos la empresa puede hacer comparaciones de desempeño y pronosticar tendencias futuras que puedan brindar un apoyo administrativo y financiero a la toma de decisiones y de acciones a seguir en el futuro de la empresa, estas acciones podrán de esta manera ser comparadas con hechos pasados y presentes para determinar las acciones futuras.
4. La dirección de la empresa brinda todo el apoyo necesario en la realización del sistema de presupuestos con el fin de que cada departamento de la empresa pueda regir sus acciones al sistema de presupuestos y teniendo presente que la importancia del mismo radica en que al disminuir los costos generales la empresa se fortalece competitivamente en su campo de acción con respecto al resto de empresas del mismo ramo productivo.
5. Al pronosticar las cantidades de producción la empresa puede determinar las cantidades de los distintos insumos que necesitara para dichas producciones y de esta manera poder adelantarse a las tendencias de los mercados pudiendo establecer acuerdos de compras con sus proveedores y fijando si se pudiera precios o variaciones en los mismos para algún período determinado, además puede determinar la cantidad de capital necesario para sus operaciones en estos períodos determinados.

6. Los presupuestos dentro de la empresa esta relacionados en su totalidad en cada departamento ya que alguna variación en algún presupuesto de determinado departamento afecta los costos de los demás esto fortalece la supervisión y el trabajo conjunto de los departamentos lo que produce una interrelación en el desempeño de las actividades de la empresa, es por ello que se puede determinar que todo el personal a cargo de los presupuesto de cada departamento es responsable de la totalidad de los presupuestos de la empresa creando de esta manera un apoyo al resto de los departamentos.
7. Las políticas de planeación de la empresa MELGEES; S.A están basadas en la reducción de la totalidad de las actividades que no agregan valor al producto terminado y por lo consiguiente aumentan los costos de producción de la empresa provocando de esta manera una baja en la productividad de las acciones de la empresa, por esta razón las políticas incluyen capacitaciones constantes para el personal y la supervisión constante de las actividades financieras de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

1. Realizar reuniones de trabajo entre las distintas áreas de la empresa para informarse con base en el sistema de presupuestos, sobre los problemas y las necesidades que estén surgiendo y así poder corregir y prevenir retrasos en el proceso productivo.

2. Mantener una capacitación constante a todo el personal de la empresa, con el fin de crear una educación organizativa que permita la colaboración de todo el personal hacia la disminución de costos pero que además el personal sepa que se le esta tomando en cuenta y que los problema que pueda enfrentar la empresa lo pueden afectar a el también .
3. Capacitar al personal encargado de administrar y de verificar el sistema de presupuestos para que mantengan informadas a todas las áreas sobre resultados periódicos que presenta la empresa y de esta manera fortalecer la interrelación de los departamentos.
4. Buscar la expansión de los mercados hacia los que la empresa orienta sus productos además de buscar oportunidades de crecimiento en el extranjero sin descuidar sus fortalezas y tratar de disminuir sus debilidades para darse a conocer como una empresa competitiva en su ramo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Cholvis, Francisco. Diccionario de contabilidad. 2da ed. Buenos Aires Argentina: Leconex, 1970. 195pp.

2. Charles, Horngren. Contabilidad de costo. 8va. Ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1994. 970pp.
3. Meigs & Meigs. Contabilidad (la base para decisiones gerenciales) 8va ed. Mcgraw Hill Interamericana, S.A. 1992. 670pp.
4. Rosenberg, J.M. Diccionario de administración y finanzas. España: Editorial Océano, 1992. 641pp.