

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADA EN**

BANCA Y FINANZAS

TEMA:

PRESUPUESTO

TEMA ESPECÍFICO:

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA GESTIÓN Y PLANIFICACION
EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL APLICADO A LA EMPRESA MARY
MUEBLES S.A. PARA EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2015**

AUTORES: BRA. MARJOURIE YAHOSCA REYES JIMÉNEZ

BRA. INEVA NEDEZCA GONZALEZ

TUTORA: MSC. SANDRA GUADALUPE CERVANTES SANABRIA

MANAGUA 20 DE MAYO 2015

i. Dedicatoria

Br. Marjourie Reyes

Estetrabajo se lo dedico a mi Dios, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no renunciar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres porque ellos han estado conmigo en momentos buenos y malos, apoyándome, aconsejándome y guiándome por el camino del bien, brindándome su cariño, su amor y comprensión, porque gracias a ellos he podido culminar mis estudios profesionales y han hecho de mi una persona de bien.

A mi familia porque día a día me han brindado su apoyo, su cariño en mi diario vivir, en especial a mi tía **Mayra Jiménez**, porque ella me ha apoyado significativamente en mis estudios, brindándome su cariño y su apoyo en todo momento.

Dedicatoria

Br. Ineva González

Doy gracias a nuestro señor Jesucristo por estar conmigo es este recorrido, siendo mi fuerza, mi guía y amigo en los momentos más difíciles.

A mi mamá por haber sido ella quien cultivo en mí el amor al estudio, estando conmigo en todo momento, a su sacrificio, perseverancia de verme realizada un día como una profesional

A mis hermanos que han sido un motivo para seguir y de quienes espero vean en mi un ejemplo y un apoyo en la dificultad.

A mis maestros por su paciencia y entrega, de aquellos que se sienten felices de enseñarnos su conocimiento con amor, dedicación, calidad humana y profesional, en especial mi profesora, Mercedita por que recuerdo con cariño que fue la persona que llevase mi mano por primera vez y me enseñase a escribir mis primeras letras.

A mi hija que es lo más importante, a mi esposo y amigo por su comprensión y apoyo.

ii. Agradecimiento

Le damos gracia a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en momentos débiles y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad.

A nuestros padres por habernos acompañado, por los valores que nos han inculcado y por darnos la oportunidad de tener una excelente educación a lo largo de nuestras vidas, por ser un ejemplo a seguir en nuestras vidas.

A nuestras familias, porque son parte importante en nuestras vidas, porque nos han brindado su apoyo y cariño en todo momento.

Agradecemos a nuestros profesores, porque nos han brindado el apoyo, dedicación, sabiduría y paciencia, con la cual nos han transmitido todos sus conocimientos.

A nuestros amigos y compañeros, porque han formado parte en nuestras vidas, porque hemos vivido momentos inolvidables en el trayecto universitario.

Agradecemos a nuestra tutora MSC. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria por habernos guiado en la elaboración de nuestro Seminario de Graduación.

¡GRACIAS A TODOS!

iii. Valoración del docente

iv. RESUMEN EJECUTIVO

Al realizar el estudio del presupuesto para una empresa industrial, se ha comprendido que es una herramienta primordial para la planificación de los objetivos organizacionales y empresariales, todo esto con el propósito de controlar los recursos ya existentes y los que sean necesarios para la realización de las labores diarias que se pretenden ejecutar en la empresa, el presupuesto permite que las empresas operen de manera óptima y organizada, en la cual se llegue al cumplimiento de los objetivos que como empresa se han planteado para tener un funcionamiento eficiente y eficaz.

A su vez cada presupuesto tiene un fin específico que se van integrando de manera estructurada durante la elaboración del presupuesto, que es un instrumento de gestión invaluable que puede ser diseñado para un período determinado de tiempo, el cual puede ser de largo, mediano y corto plazo, este marca los objetivos de las empresas contenidos en un plan estratégico, con el fin de proporcionar los medios para obtener una orientación adecuada durante la ejecución del presupuesto.

El presupuesto accede a tener una estimación exacta de los ingresos y egresos en los cuales debe incurrir la empresa, para la obtención de los recursos necesarios en los diferentes niveles de producción, en un mismo periodo de tiempo de la estimación del presupuesto. Al elaborar el presupuesto para una empresa industrial se hace uso de técnicas y habilidades que permiten ajustarlo a este rubro, para tener un mejor control del área de producción. Que están en función de no incurrir en costos innecesarios, exponiéndose a riesgos de obsolescencia. También controla los niveles de inventario, para que la empresa no tenga sobreproducción que la deje expuesta a pérdidas económicas.

Las empresas deben planear sus actividades, de esta manera podrán permanecer en el mercado competitivo, minimizando los riesgos. Es por ello que deben realizar una

proyección seria y fundamentada de los movimientos económicos, financieros y monetarios. El presupuesto es una herramienta fundamental la cual permite administrar, controlar, evaluar y analizar en orden específico cada una de las decisiones que se deben tomar, priorizando aquellas que por su importancia y necesidad para la organización, deben realizarse de manera inmediata.

V. **INDICE**

i.	Dedicatoria	i
ii.	Agradecimiento	iii
iii.	Valoración del docente	iv
iv.	RESUMEN EJECUTIVO	v
I.	Introducción	1
II.	Justificación.....	3
III.	Objetivos	5
IV.	Desarrollo del sub tema.....	6
4.1	Generalidades del presupuesto	6
4.1.1	Reseña del presupuesto	6
4.1.1	Concepto de presupuesto.....	7
4.1.2	Importancia de la presupuestación	9
4.1.3	Alcance del presupuesto.....	11
4.1.4	Tipos y clasificación de Presupuesto.....	13
4.1.5	Principios para la elaboración del Presupuesto	23
4.1.6	Objetivos del presupuesto	27
4.1.7	Ventajas del presupuesto	28
5.1	Introducción del Presupuesto en las Industrias	29
5.1.1	Historia del presupuesto en las empresas industriales.....	29
5.1.2	Primer Industria en Aplicar la Presupuestación	30
6.1	Presupuesto de Producción como Herramienta Principal.	30
6.1.1	Generalidades del presupuesto de producción	31
6.1.2	Definición de Presupuesto de Producción.....	32
6.1.3	Función del presupuesto de producción	34
6.1.4	Ventajas del Presupuesto de producción.....	35
6.1.5	Criterios Generales para el planteamiento de la producción	35
6.1.6	Presupuestos utilizados para la elaboración del Presupuesto de Producción	37
✓	Presupuesto de ventas.....	37
✓	Presupuesto de producción.....	38
✓	Presupuesto de mano de obra directa	38
✓	Presupuesto de consumo de materiales	39
✓	Presupuesto de costos de materiales.....	39
✓	Presupuesto de planificación de horas.....	39

✓ Presupuesto de compra de materiales.....	40
✓ Presupuesto de gastos de venta	40
✓ Presupuesto de costos indirectos	40
✓ Presupuesto de gastos administrativos	41
✓ Presupuesto de gastos operativos	41
✓ Presupuesto de costo de producción.....	41
✓ Presupuesto de costo de Ventas	42
✓ Estado de resultado Presupuestado.....	42
7.1 Aplicación de técnicas y habilidades para la correcta ejecución presupuestaria.....	42
7.1.1Técnicas y habilidades utilizadas en la elaboración del presupuesto	42
V. Caso práctico	48
Conclusión del caso.....	64
VI. Conclusión.....	66
VII. Referencia bibliográfica.	68
VIII. Anexos.....	70

I. Introducción

La presupuestación en empresas, de carácter personal o familiar es muy importante, por medio de este se puede tener una estimación real de los ingresos y egresos que se obtendrán a futuro, permitiendo la planificación sistematizada de los recursos disponibles, formando dirección en las actividades de la empresa y la finalidad que tendrán los proyectos que se están presupuestando, todo esto con el objetivo de tener el mejor resultado posible para la institución.

El presente seminario de graduación está orientando al estudio profundizado del presupuesto e importancia en las actividades financieras de la empresa industrial que llevan en su diario funcionamiento para el cumplimiento de sus objetivos.

El objetivo de la presente investigación es analizar que un presupuesto es substancial, a través de este se tiene una planificación estratégica de los proyectos que la empresa pretende llevar a cabo en un periodo determinado, la presupuestación es la estimación a futuro de las actividades de una empresa, el valor que este tendrá y el costo con el que se incurrirá para llevar a cabo la realización de este presupuesto.

Un presupuesto en las empresas industriales es fundamental, este permite visualizar las prioridades que tiene cada proyecto, cual debe de realizarse primeramente y aquellos que por su naturaleza deben integrarse en un orden determinado, también permiten establecer periodos de tiempo en el que se llevara a cabo cada proyecto.

En el presente trabajo de fin de curso “*presupuesto como herramienta principal en las empresas industriales*” abordaremos la importancia, relevancia, prioridad, finalidad que tiene el presupuesto en una empresa industrial.

Este seminario de graduación está estructurado en 5 acápites, en el acápite están las Generalidades del Presupuesto; en este acápite se establecen los diferentes tipos de conceptos que a lo largo del tiempo se han ido planteando referente al presupuesto, la importancia, alcance y los tipos de presupuestos que existen (según su finalidad y el tipo de empresa al que están dirigidos).

En el segundo acápite se detalla la historia del presupuesto en las empresas Industriales, desde cuando se empiezan a utilizar en las empresas y cuál es la primera empresa en el mundo en aplicar este tipo de presupuestos.

El tercer acápite desarrolla el presupuesto de producción, como herramienta principal en las empresas Industriales, aquí se desarrolla el concepto, generalidades y finalidad del presupuesto de producción.

En el cuarto acápite se desarrolla las técnicas y habilidades para la realización del presupuesto de producción, se detalla cada fase, cada paso que se debe seguir cuidadosamente para la realizar de la mejor manera el presupuesto en la empresa industrial.

El quinto acápite es un caso práctico, en donde se desarrolla todo lo que se ha explicado en los acápites antes mencionados, el caso se desarrolla en una empresa Industrial llamada “MARY MUEBLES S.A”, en el cual se desarrollara un presupuesto en el que se detalla la producción de dos trimestres para sus productos.

II. Justificación

Esta investigación la estamos realizando con el objetivo de ampliar nuestros conocimientos, para poder ejercer de manera correcta en el ámbito laboral, también nos permite conocer otro tipo de empresa en la que podamos aplicar nuestros conocimientos y fortalecerlos a su vez. Con este trabajo de Seminario de Graduación optar al Título de Licenciadas en Banca y Finanzas.

El presupuesto es una herramienta de carácter prioritario en la actividad empresarial, sin estipular el giro de la misma, es un gestor de desarrollo, planificación y control que orienta al alcance de las metas establecidas por la organización, el buen uso de esta herramienta conllevara a grandes logros, así como la mala ejecución del mismo pudiera tolerar al quiebre de las empresas.

Para las empresas industriales el presupuesto ayuda a minimizar el riesgo ya que por medio de estos pueden obtener la información necesaria para poder llevar a la organización a un nivel óptimo, en el cual puede detectar riesgos en las operaciones, también sirven para la consideración de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

El presupuesto es instrumento de gran ayuda tanto en el ámbito empresarial como en la vida cotidiana puesto que permite que la ejecución de proyectos y sistematización de costos son plasmados a la realidad y ser ajustados según su prioridad, dejando un orden de importancia en las actividades que tengan mayor relevancia.

Actualmente el presupuesto constituye la previsión de gastos e ingresos en un periodo determinado este se puede utilizar tanto de manera personal, familiar y de manera

institucional, o sea en los proyectos que se ejecutan en las empresas, tanto industriales, micro-financieras, proyectos agropecuarios.

La siguiente investigación, se enfocara en el presupuesto que realizan las empresas industriales, detallando los usos, beneficios, ventajas que este brinda a las instituciones.

III. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar las generalidades del Presupuesto como herramienta de gestión, planificación y control aplicados en una empresa industrial.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir el concepto, importancia y finalidad del presupuesto
- ✓ Identificar el tipo de presupuesto que es utilizado por las empresas industriales
- ✓ Conocer las funciones de la presupuestación en una entidad industrial
- ✓ Detallar los principios de la presupuestación, para realizar de manera eficiente la planificación del presupuesto
- ✓ Implementar las herramientas de gestión y planificación del presupuesto para la elaboración del caso práctico.

IV. Desarrollo del sub tema

4.1 Generalidades del presupuesto

4.1.1 Reseña del presupuesto

El presupuesto debe haber estado implícito en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Desde los tiempos babilónicos, egipcios y romanos se debían planear las actividades de manera acorde a los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos.

Desde un punto de vista técnico, la palabra se deriva del francés antiguo *bougette* o bolsa, intento perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término *budget*, de uso común y que se traduce en nuestro idioma como *presupuesto*.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y Estados Unidos lo adopta en 1821 como elemento de control del gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar, para así poder garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, para destinar recursos a los aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado.

En el transcurso del tiempo han surgido varios tipos de presupuestos, cada uno tiene su propio objetivo, alcance y finalidad, este se realiza generalmente de manera anual y es realizado por personas naturales, familias, instituciones del gobierno, empresas privadas, entre otras. El objetivo de realizar el presupuesto es de calcular los ingresos y egresos con anticipación para las actividades económicas de las familias,

empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan para aumentar y tratar de predeterminar el curso de la empresa.

Podemos decir que el presupuesto es un plan de acción que es dirigido para cumplir metas previstas tanto de manera familiar hasta en las empresas, este es expresado en términos financieros que se deben cumplir en tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

En el ámbito comercial, el presupuesto es un informe que detalla el costo que tendrá un servicio o producto.

4.1.1 Concepto de presupuesto

Según Rio C, (1994) el presupuesto es: “La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado” página numero 9.

Presupuesto es: “Conjunto coordinado de previsiones, se hace referencia a las decisiones que con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”.Mayer J., (1995) pagina 21.

Para Glenn A. (1998), pág. 3. El presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

- ✓ Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- ✓ Especificación de las metas de la empresa.
- ✓ Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
- ✓ Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares.

- ✓ Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- ✓ Procedimiento de seguimiento.

(Welsch A. y Cols, Presupuesto, planificación y control de utilidades, 2005)

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”(Lozano et al.2008)

“Se llama presupuesto (budget en inglés) al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual”.

(Wikipedia, s.f)

Presupuesto como herramienta de gestión y desarrollo: El proceso de planificación tanto, de corto como largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema. Constituye la base y el vínculo para los demás elementos, pues a través del proceso de la planificación que determinamos lo que vamos hacer, como lo vamos hacer y quien lo va hacer, funciona como el centro del cerebro de una organización en el cual se desarrollan los objetivos empresariales y se eligen un futuro curso para lograrlos, se difunden acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse e iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y re planear para corregir deficiencias existentes. (Roy A.Gentles)

El presupuesto es el arte de gestion por excelencia, que integra los puntos más sensibles de las organizaciones como son sus ingresos y egresos poniéndolos en una balanza que sirve para la toma de decisiones y administración de los recursos múltiples como (humano, tecnológico, ambiental, ideas valiosas, el capital) en periodos de largo y mediano plazo, permitiéndole a las entidades tener una estructura solida que resguarda sus operaciones a través de la planificación y control de sus utilidades constituyéndolo en el presupuesto.

El presupuesto es un método sistemático que se utiliza en las empresas para que estas realicen la toma de decisiones, las cuales según los resultados que este de (el presupuesto) el jefe de la empresa tomara la decisión de colocar en orden las decisiones que deben de ser tomadas como primordiales y las que pueden esperar, ya que uno objetivo de la realización del presupuesto es este, establecer en orden, el nivel de importancia que tiene cada proyecto que se ha presupuestado.

4.1.2 Importancia de la presupuestación

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. (Burbano, Ruiz, 2005, pág. 12)”

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los

enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

(Burbano J, y Ortiz A. 2005, Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos, pág. 12)

Los presupuestos son importantes puesto que ayudan a minimizar el riesgo en la operaciones de la organización, por medio de estos se hace un análisis detallado de las actividades que se llevaran a cabo en un periodo o ciclo determinado, por medio de este mecanismo se mantiene un control en la revisión de las políticas y estrategia de la empresa.

Los presupuestos sirven como medio de comunicación entre unidades de determinados niveles, porque gracias a él, se pueden interrelacionar los diferentes departamentos de una empresa.

La realización de presupuestos en su análisis dará la estimación de los proyectos que darán beneficio económico para la institución, el costo que este tendrá y el tiempo en el que se llevara a cabo.

La importancia del presupuesto siempre radica en realizar una proyección seria y fundada sobre los movimientos económicos, monetarios y financieros que caracterizarán a la empresa que lo realiza. Así, sin el presupuesto se puede fácilmente entrar en caos al generarse más gastos de lo necesario o incluso al no controlar las ganancias o entradas de capital que se realicen.

El presupuesto es importante, porque nos permite proyectar los recursos físico o monetarios que necesitaremos como organización para alcanzar una serie de objetivos o contribuir al cumplimiento de la misión de la empresa, para alcanzar la visión.

Esa previsión permite evaluar si se cuenta o no con los recursos adecuados y en las cantidades necesarias, por ejemplo si los recursos financieros luego de la planeación no son suficientes, se debe recurrir al mercado de capitales y financiarnos, y al tener tiempo de sobra (por ser una anticipación) tendremos la oportunidad de escoger la mejor opción de financiación. O en el caso de los recursos humanos podremos capacitarlos para obtener los resultados deseados.

En los países que por razón de manejo macroeconómico experimentan fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés, se debe hacer un análisis detallado de estos factores al elaborar el presupuesto.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, un enfoque de direccionamiento estratégico, control de los recursos, pagina numero 11).

4.1.3 Alcance del presupuesto

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- ✓ Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- ✓ Interrelacionar las funciones empresariales
- ✓ Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas.

- ✓ Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- ✓ Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- ✓ Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- ✓ Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

El presupuesto tiene su alcance en la coordinación de los diferentes centros de costos, para asegurar la marcha de la empresa de una manera integral, planeando los resultados de la organización en dinero y volumen, pudiendo así controlar el nivel de ingresos y egresos, logrando obtener resultados deseados en las operaciones periódicas.

Un presupuesto tiene su alcance en la proyección, los resultados que se obtienen cuando este es realizado. El presupuesto tiene la capacidad de interrelacionar los diferentes departamentos que en la empresa existen, todo esto con el objetivo de lograr los resultados deseados para la empresa.

Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados, se puede determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas. La implantación de un sistema eficaz de presupuesto constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa, desde una perspectiva financiera si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinados, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto hacia donde se dirige la compañía. Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía, el control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos, planear y controlar las operaciones, constituye la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo. (Cárdenas A, y Nápoles, 2002)

4.1.4 Tipos y clasificación de Presupuesto

Existen diversos puntos de vista para clasificar un presupuesto y el orden de prioridades que se otorgue a ellos depende de las necesidades del usuario.

Se explicara y detallara la siguiente clasificación:

1. Según la flexibilidad

- ✓ Rígidos, estáticos o fijos

Este tipo de presupuesto, usualmente se elabora a un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente. Se realiza un control anticipado dejando de lado muchos factores endógenos que puedan afectar la situación interna de la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente usaba el sector público. (Burbano J. (2011).

- ✓ Flexibles o variables

Se elaboran para diferentes tipos de niveles de actividad y son capaces de adaptarse a cualquier circunstancia que surja en cualquier momento. Para cada nivel de actividad de la empresa muestran cómo debe variar su importe de acuerdo a los cambios de volumen ya sea de ventas o de producción. Son presupuestos dinámicos, porque se

adaptan a cualquier capacidad. Su elaboración es llevada a cabo cuando están presentes múltiples variables por lo que son complicados y costosos. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales, tiene amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

(Burbano J. (2011).

Esta herramienta permite ajustar partidas en función de los cambios producidos en los volúmenes de producción. Además, se encarga de prever las circunstancias por las cuales una partida puede variar, el monto al cual puede ascender dicha partida y el volumen variable de toda la actividad productiva. Así mismo estudia los cambios, es decir, el comportamiento de los costos ante distintos niveles de producción, por lo cual no utilizan necesariamente como medida los artículos terminados en el periodo dado.

(Cárdenas A, y Nápoles. (2002)

2. Según el periodo de tiempo que cubra

✓ A corto plazo

Los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Esta forma de presupuesto se adapta más a nuestra economía, debido al efecto de inflación. (Cárdenas A, y Nápoles. (2002).

✓ A largo plazo

En este campo podríamos ubicar los planes de desarrollo que adoptan el estado y las grandes empresas. Generalmente las grandes empresas usan esta forma de planificación en lo referente a la adquisición de activos fijos y en forma ocasional cuando tratan de

planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como “Presupuesto Uno cuatro”, esto se detalla ampliamente el primer año y se presentan datos generales de los años restantes. Con este sistema se trata de planear a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año en las empresas.

Cuando se ha cumplido el primer año es necesario revisar el plan a largo plazo y en base a las experiencias, se debe de detallar, formular planes para el segundo año y cuantificarlos por medio del presupuesto. (Cárdenas A. y Nápoles, (2002)

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

✓ De operación o económico

Este se utiliza con más frecuencia, debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes y encargados de área en la consecuencia de objetivos planteados en el mismo. (Burbano J. (2011).

Incluyen el proceso presupuestario de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. En este se pueden incluir: *Ventas-Ingresos operacionales, producción, compras, uso de materiales, mano de obra y gastos de operación: ventas-mercadeo y administrativos.* (Cárdenas A. Presupuesto, 2002).

Además puede incorporar las técnicas de los presupuestos variables o flexibles, determinando resultados basados en diferentes volúmenes y niveles de actividad y los análisis de las operaciones reales con base en el rango pronosticados. (Cárdenas A. y Nápoles. 2002).

✓ Financieros

Es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa, es decir la mezcla óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las necesidades. Incluye el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Principalmente se debe destacar el caso de caja o tesorería y el de capital. (Burbano J. (2011).

✓ Presupuesto de tesorería

Se formulan con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización, consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingreso financiero, redención de inversiones temporales) o con las salidas de fondos líquidos (amortización de fondos de créditos, pago a proveedores, pago de nómina, pago de impuesto, pago de dividendos).

Es importante porque por medio suyo se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa, cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de desembolsos previos, la gerencia acudirá a créditos o a liquidar activos).

El presupuesto de tesorería se reformula en periodos cortos: meses o trimestres, este tipo de presupuesto es importante porque mediante el se pueden programar las necesidades de fondos líquidos de la empresa. (Burbano J. (2011).

✓ Presupuesto de capital

Controla las diferentes inversiones en activos fijos, también evalúa alternativas de inversiones posibles y permite conocer el monto de los fondos requeridos y su

disponibilidad en tiempo. Es necesario incorporar coeficientes de inflación específicos atribuibles a la inversión de terrenos, construcciones y bienes tecnológicos, y si los bienes se deben pagar en dólares, se debe tener en cuenta el pronóstico de tipo de cambio. (Burbano J. (2011).

✓ Presupuestos de Ventas

Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos. En este presupuesto se detalla la proyección en ventas que se esperan tener en la empresa, el presupuesto de ventas es una herramienta fundamental para poder elaborar el Presupuesto de Producción. (Burbano J. (2011).

✓ Presupuestos de Producción

Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales. (Burbano J. y Ortiz A. (2008).

El presupuesto de producción detalla cada proceso que se debe seguir para la realización de la producción, este presupuesto es primordial en una empresa industrial, ya que gracias a este se puede tener la estimación real de la producción, el cual dará los resultados necesarios para poder ejecutar el proyecto presupuestado.

✓ Presupuesto de flujo de efectivo

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

(Burbano J. y Ortiz A. (2008).

3. Según el sector en el que se utilice

✓ Sector público

Serán del sector público si en ellos se trata de verter la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como las remuneraciones que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización del compromiso ante la banca internacional.

Este presupuesto de gasto debe de ser equivalente al presupuesto de ingresos y debe de cumplir con las formalidades establecidas en la ley para su aprobación, ejecución y control. (Burbano J. (2011).

✓ Sector privado

Usado por las empresas particulares. Se conocen como presupuestos empresariales y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa. Estas carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto las caracteriza como más flexibles. (Burbano J. (2011).

✓ Presupuesto del Tercer Sector

Una organización del tercer sector es una asociación u organización si ánimos de lucro constituido para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad, está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario para

liderar y orientar la entidad; no busca el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tiene un carácter no gubernamental.

Estas organizaciones han venido asumiendo responsabilidades y desarrollando una importante labor como legado del sector público y de la misma sociedad, padecen de limitaciones de disponibilidad de recursos que afectan a otros sectores. Las necesidades de la sociedad crecen y los recursos requeridos para satisfacerlas son cada vez más escasos. Las entidades del tercer sector se han visto presionadas a operar con criterios de empresas privadas para lograr buenos resultados que le generen recursos y así seguir cumpliendo con los objetivos propuestos de forma eficiente, eficaz y efectiva.

4. Según el tipo de actividad a que dedica la empresa

✓ Fabriles

Es usado por las empresas que se dedican a la fabricación de bienes, transformando materia prima y siguiendo procesos cronológicos en su elaboración (industria alimenticia, farmacéuticas, químicas.)

✓ Mercantiles

Se usa por las empresas que se dedican a la venta y comercialización de mercancías, no son fabricantes. (Supermercados, tiendas, empresas intermediarias.)

✓ Servicios

Es usado por las empresas que prestan servicios, no fabrican ni distribuyen bienes. El servicio se desarrolla a través de diferentes procesos cronológicos. (Bancos, aseguradoras, empresas de mantenimiento de equipo.)

✓ Agrícolas

Es usado por empresas dedicadas a la actividad agrícola, e decir que trabajan con seres vivos, se dedican a la obtención de productos de origen vegetal.

✓ Pecuarios

Es utilizado por empresas dedicadas a la explotación pecuaria, o sea, se dedican a la obtención de productos derivados de origen animal.

✓ Agroindustriales

Se refiere al presupuesto usado por las industrias de procesamientos agroindustriales. (Empresas azucareras, envasadoras de alimentos procesados.)

5. Por su contenido

✓ Principales

Resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa. (Burbano J. (2011).

✓ Auxiliares

Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

6. Por su valuación

✓ Estimados

Se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente puede suceder.

✓ Estándar

Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deban obtener.

7. Por sus fines

✓ De promoción

Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.

✓ De aplicación

Se elaboran con objeto de utilizar líneas de créditos y realizar pronósticos de distribución de recursos.

✓ Por programas

Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar. (Cárdenas A. y Nápoles. 2002).

También tenemos el presupuesto maestro y presupuesto base cero.

✓ Presupuesto Maestro

Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Es una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros a futuro para un periodo de un año, los cuales se materializan en el presupuesto anual. El presupuesto incluye metas de utilidades

a largo plazo, nuevas líneas de producto y expansiones proyectadas de bienes de capital, el presupuesto de operaciones es el medio que permite cumplir los planos a largo plazo dentro del conjunto de objetivos de operaciones del próximo periodo contables. Por tanto se consideran necesario comenzar por el presupuesto de operaciones, financieros y el de capital, los cuales deben actualizarse cada trimestre para lograr una continuidad que permita, en el corto plazo, efectuar proyecciones a corto y mediano plazo hasta lograr las metas y objetivos de planeación que persigue el presupuesto maestro. (Cárdenas R, y Nápoles (2002).

✓ Presupuesto base cero

No es una fórmula mágica, si no una actitud tejida dentro de un proceso analítico estructurado en la administración el enfoque acostumbrado en los presupuestos con el nivel actual de las operaciones y gastos y seguir después con la justificación cuidadosa de los desembolsos adicionales para el siguiente año. El presupuesto base cero no existe si no que parten de la primera base de que presupuesto para el año próximo es cero. Los presupuestos parten del control de las utilidades buscando un plan sustantivo que represente los objetivos generales, estrategias, metas así como también el compromiso consistente de la administración general de las metas constituidas en la base financiera que cuantifica los resultados financieros de implementar los objetivos, estrategias, planes y políticas de la alta administración, esta representa en términos financieros periodos específicos de tiempo. (Arthur F. Brueningsen)

En la actualidad el presupuesto base cero no se considera como un concepto ni como un proceso presupuestal, sino como un enfoque o proceso gerencial que permite alcanzar buenos resultados operacionales. Es un proceso lógico que combina los

distintos elementos de una buena dirección y gerencia. Se reconoce que el presupuesto es un proceso clave de toma de decisiones y una fuera conductora. (Welsch A., y Cols. (2005).

Ambos escritores encuentran una relación muy estrecha entre la necesidad de administrar los recursos y utilidades de la empresa, por ello nace la planificación de los presupuestos, encaminado la acción en un orden preciso que conlleve al logro de las metas a largo y mediano plazo. Roy pone como función principal planificar todos los objetivos, para visionar posibles ventajas, así también pudiere establecer los posibles percances que llegaran a surgir mediante la ejecución de las acciones, de esta manera a ser el presupuesto flexible en la medida que no afecten el logro de las metas.

Si bien Arthur habla sobre el presupuesto cero como un esquema tejido en donde se toman en cuenta cada uno de los costos y gastos que se necesitan para realizar las operaciones diarias que tienen las empresas.

Con la elaboración del presupuesto base cero se evalúa simultáneamente las formas existentes y nuevas para lograr fines especificados, con el objetivo de establecer prioridades entre ellos, lo cual puede establecer que existen alternativas entre las actividades existentes y nuevas que llevaran al objetivo deseado.

4.1.5 Principios para la elaboración del Presupuesto

Existen varios principios para la elaboración de los presupuestos, entre ellos están los enunciados por Héctor Salas González que los clasifica en cinco grupos: previsión, planeación, organización, dirección y control. A su vez, cada uno de estos cinco grupos de principios comprende otros principios.

- ❖ Principio de previsión

Estos principios destacan la importancia del estudio anticipado de los procesos de la organización y de las posibilidades de lograr las metas propuestas.

- ❖ Principio de predictibilidad: es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos suceda.
 - ❖ De determinación cuantitativa: se debe determinar unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa para el periodo presupuestal.
 - ❖ De objetivo: puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo. (Burbano J. (2011).
- ❖ Principio de planeación

Se refiere a la necesidad de programar la acción, para lograr los objetivos deseados.

- ❖ De precisión: los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta. Deben evitar dudas que impulsan su correcta ejecución.
- ❖ De costeabilidad: el beneficio de instalación del sistema de control presupuestal ha de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.
- ❖ De flexibilidad: todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayas variado después de la previsión.
- ❖ De unidad: debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.
- ❖ De confianza: el decidido apoyo y la fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos de la empresa son importantes para el buen recorrido.

- ❖ De oportunidad: los planes deben finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal, para tener tiempo para tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.
- ❖ De participación: es esencial que en la planeación y en control de los negocios intervengan todos los empleados. De esta manera se aprovecha la experiencia de cada uno de ellos y se asegura su compromiso con el presupuesto.
- ❖ De contabilidad por áreas de responsabilidad: la contabilidad, además de cumplir los postulados de contabilidad general debe servir para los fines del control presupuestal a nivel de cada una de las áreas. (Burbano J. (2011).

❖ Principio de organización

Estos principios denotan la importancia de estructurar las actividades humanas, para alcanzar las metas.

- ❖ De orden: la planeación y el control presupuestal se deben formular en una organización formal trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisa; y en las funciones de cada miembro del grupo directivo, detallando deberes y responsabilidades.
- ❖ De comunicación: implica que dos o más personas entiendan del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna y concisa. (Burbano J. (2011).

❖ Principio de dirección

Los principios de dirección indican el modo de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados.

- ❖ De autoridad: la autoridad lleva consigo implícita la responsabilidad. Este principio establece que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta, como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades de su jurisdicción.
- ❖ De coordinación: el interés general debe prevalecer sobre el interés particular. Las áreas deben armonizar sus esfuerzos para lograr los objetivos y metas de la organización. (Burbano J. (2011).
- ❖ Principio de Control

Estos principios permiten comparaciones entre los objetivos y los logros.

- ❖ De reconocimiento: debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprimirlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.
- ❖ De excepciones: recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.
- ❖ De normas: los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa pueden contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.
- ❖ De conciencia de costos: para el éxito del negocio, se debe tener conciencia de que cada decisión de un individuo tiene un efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada decisión que tome sea beneficiosa para la empresa.

Todos los principios descritos constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa a partir de la

definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas es básica, puesto que sirven para elaborar el presupuesto de manera integral y precisa. (Burbano J. (2011).

Estos principios constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa es básica, ya que sirve de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos.

4.1.6 Objetivos del presupuesto

Existen varios objetivos para la realización del presupuesto, entre ellos tenemos:

- ❖ De previsión: estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- ❖ De planeación: sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables.
- ❖ De organización: establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.
- ❖ De coordinación e integración: determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.
- ❖ De dirección: ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- ❖ De control: establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. En base al análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal.

4.1.7 Ventajas del presupuesto

En aquellas empresas en las que se utiliza el presupuesto de producción, obtienen mayores resultados que aquellas empresas que se proyectan a la aventura de administrarlas sin haber pronosticado el futuro. Las ventajas que estos obtienen son:

- ❖ Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades o procura la consecución de los mismos.
- ❖ Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- ❖ Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación).
- ❖ Se pondera el valor de estas actividades.
- ❖ Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- ❖ La dirección de la empresa realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- ❖ De manera periódica, se replantean las políticas, cuando después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ❖ Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- ❖ Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- ❖ Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los resultados de la empresa, dado el costo de los mismos.
- ❖ Es el sistema más adecuado para establecer “costo promedio”, y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el

análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.

- ❖ Facilita la vigilancia de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

(Burbano J. (2011).

5.1 Introducción del Presupuesto en las Industrias

5.1.1 Historia del presupuesto en las empresas industriales

La empresa industrial tiene su origen normal cuando el hombre se vio en la necesidad de producir armas y demás utensilios necesarios para cada individuo de la sociedad. En la evolución económica de las naciones se registra generalmente un flujo de la población activa desde el llamado sector primario constituido por la agricultura, la pesca y la ganadería, hacia actividades industriales y los servicios. (Burbano J. y Ortiz A. (2008).

Por lo tanto el conjunto de actividades productivas que el hombre ha ido realizando en su evolución, tanto de manera económica y social ha conllevado a que este con ayuda de las maquinarias de origen a lo que hoy se conoce como Presupuesto en Empresas Industriales.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

A fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración pública, al someter el Ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones. (Del Río C. Y del RíoR. (2002).

5.1.2 Primer Industria en Aplicar la Presupuestación

El presupuesto existe desde épocas antiguas, desde que el hombre vio la necesidad de proyectar, de presupuestar sus cosechas futuras, desde ese momento, nace la presupuestación, la presupuestación se inicia a finales del siglo XVII en Inglaterra, por el ministro de finanzas, que realiza el Presupuesto en el que basa sus planes, gastos posibles y control.

El presupuesto en las Industrias se inicia después de la Primera Guerra Mundial. De 1912 a 1925 el presupuesto empieza a tomar más auge en las industrias Estadounidenses ya que se dieron cuenta de todas las ventajas que el presupuesto brindaba, brinda a las empresas, desde esta época se exporta a América, Europa, básicamente a Francia y Alemania.

Desde su origen y aplicación del presupuesto, estuvo orientado únicamente al sector público, pero este puede ser aplicado en el sector privado, ya que es un instrumento para la toma de decisiones con la distribución justa y equitativa de recursos. (Burbano, J. y Ortiz. (2008).

6.1 Presupuesto de Producción como Herramienta Principal.

El presupuesto de producción contribuye a la planificación, la coordinación y el control. El hecho de que se desarrolle un plan detallado de producción y de que este se base en un plan realista de ventas, significa que la administración ha analizado y concretado los planes de la función de planificación de la producción. Desarrollar un presupuesto detallado obliga a tomar decisiones de planificación con respecto a los planes de producción, las necesidades materiales y componente, las necesidades de mano de obra, la capacidad de la planta, las adiciones de capital y las políticas de inventario.

El plan de producción debe de ser considerado como un plan maestro para ser ejecutado por el departamento de producción. Este no debe usarse de manera rígida, sino más bien como guía en la planificación y en la programación real y detallada de la producción, que lleva a cabo el departamento de producción, sobre una base cotidiana o semana. No debe considerarse como una orden para proceder a la producción; la producción real deberá ser ordenada por el departamento de planificación y programación de la programación, sobre una base corriente que refleje las tendencias reales de las ventas, a medida que evolucionan durante el periodo presupuestal.

El plan de producción puede considerarse como el marco de referencia conforme al cual se expiden las ordenes de producción. (Welsch A y Cols. (2005).

6.1.1 Generalidades del presupuesto de producción

El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto. El presupuesto de producción es el paso

inicial en la presupuestación de las operaciones de fabricación. (Welsch A, y Cols. (2005).

Las cantidades del presupuesto de producción deben estar estrechamente relacionadas con las cantidades del presupuesto de ventas y con los niveles de inventario. Especialmente el presupuesto de producción es el presupuesto de ventas ajustado por los cambios de inventario.

Este presupuesto persigue determinar las cantidades a producir de los diferentes productos que la empresa vende, a través de contar con inventarios óptimos para atender la demanda y establecer los requerimientos de materia prima, mano de obra y los gastos de fabricación necesarios.

Antes de adelantar trabajos en el presupuesto de producción, debe determinarse si la fábrica puede producir las cantidades estimadas en el presupuesto de ventas. La producción debe ser planeada a un nivel eficiente, de modo que no haya grandes fluctuaciones en la nomina de empleados. Si los inventarios son demasiados bajos, la producción puede ser interrumpida, si son muy altos, el costo de manejo puede ser exagerado.

Cuando se desarrolla un plan integral de utilidades, las necesidades del Plan de Ventas deben traducirse en las actividades de apoyo de las demás funciones principales. (Welsh G. (2005).

6.1.2 Definición de Presupuesto de Producción.

Presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero se debe determinar si la empresa puede producir las

cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Lo que significa que en el *presupuesto de producción* se realizan estimaciones que se hallan estrechamente relacionadas con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseados.

Este planeamiento es el núcleo de las políticas fabriles restantes, ya que de él se desprenden los estimativos relacionados con la plantilla laboral, la demanda de supervisión, la intensidad del control de la calidad y del mantenimiento de los medios tecnológicos y la gestión de compras.

(Welsch A, y Cols. (2005). Presupuesto, planificación y control. Pagina numero 156)

El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de las operaciones de manufactura. También para la elaboración del presupuesto de producción, son necesarios tres tipos de presupuestos más. Estos son:

- ✓ Presupuesto de material directo y de componentes comprados: el cual explica las necesidades planificadas del material directo y los componentes comprados que entraran en la producción.
- ✓ Presupuesto de mano de obra: muestra la cantidad y los costos planificados.
- ✓ Presupuesto de gastos indirectos de fabricación o gastos generales de la fábrica: en este presupuesto se incluye los planes para todos los gastos de la fábrica, a excepción del material y mano de obra directa.

Para poder planificar eficazmente la producción, el gerente de producción debe desarrollar información acerca de las operaciones de fabricación necesarias para cada producto. También debe brindar la información necesaria con respecto a los usos y capacidad de producción de cada departamento de producción.

(Welsch A, y Cols. (2005). Presupuesto, planificación y control. Pagina numero 155)

El presupuesto de producción nos sirve también como instrumento de control de los costos unitarios y totales de la producción, para que las operaciones se sujeten al estándar predeterminado.

6.1.3 Función del presupuesto de producción

El Presupuesto de Producción tiene como finalidad principal lo siguiente:

- a) El planeamiento de la producción: es decir qué se va a producir; cuándo se va a producir y en qué cantidades se va a producir.
- b) La revisión de la capacidad productiva de la fábrica para hacer frente a la producción planeada.
- c) Programar las necesidades de mano de obra.
- d) Programar las necesidades del material y formular un programa adecuado de compras.
- e) Determinar el costo de producción y el costo de ventas y comprobar el rendimiento probable de laproducción y venta de diferentes productos.
- f) Calcular las necesidades de dinero para hacer frente a los costos de fabricación.

(Tesis,*Empresa industrial*; (2010). Pagina numero 12)

La finalidad del proceso de producción es tener una estimación clara, real y específica de los costos en los que incurrirá la empresa para la producción de un producto determinado, también tiene como finalidad determinar cuánto y cómo se debe producir, para así poder tener una estimación del nivel de ventas que podrían tener de este producto. En el presupuesto de producción se debe detallar un plan amplio de la cantidad de producto se realiza y el nivel estimado de la ventas que este podría tener.

6.1.4 Ventajas del Presupuesto de producción

El presupuesto de producción ofrece, para la empresa, las ventajas siguientes:

- ✓ Permite que los inventarios se mantengan en niveles óptimos:
 - a) Existencias necesarias para cubrir eficientemente la demanda.
 - b) Protección en contra de riesgos por escasez de materiales.
 - c) Costos de mantenimiento razonables.
 - d) No se corren riesgos de obsolescencia.
- ✓ Permite tener inventarios bajos que a través de un aumento de la rotación, presenta un estado de mayor liquidez en la empresa.
- ✓ La programación de las necesidades de materia prima permite obtener mejores precios en entregas normales.
- ✓ La producción se concentra en aquellos productos que tienen más movimiento.

6.1.5 Criterios Generales para el planteamiento de la producción

Para la elaboración del presupuesto de producción deben tomarse las siguientes variables: planeamiento de la producción: este planeamiento es el núcleo de las políticas fabriles restantes, ya que de él se desprenden los estimativos relacionados con la planilla laboral, la demanda de supervisión, la intensidad de control de calidad y el mantenimiento de los medios tecnológicos y la gestión de compra.

- ✓ Instauración de las políticas de inventario: la administración de inventario de productos terminados, de productos en procesos y de insumos requiere una atención especial por parte de la gerencia, debido a los costos correspondientes a su tenencia. En muchas organizaciones estos inventarios representan gran parte de la inversión, según sean los intereses organizacionales, y las ventajas y

desventajas que las diferentes áreas funcionales concedan al mantenimiento de altas o bajas existencias.

- ✓ Planeamiento de la Producción: este planeamiento es el núcleo de las políticas fabriles restantes, ya que de él se desprenden los estimativos relacionados con la planilla laboral, la demanda de supervisión, la integridad del control de la calidad y el de mantenimiento de los medios tecnológicos y la gestión de compras.
- ✓ Distribución de la producción en el tiempo: los negocios empresariales reciben la influencia de fluctuaciones en la demanda de productos debido a festividades especiales (Navidad, Día de la Madre), temporadas vacacionales, reconocimiento de asignaciones salariales especiales, ingreso de estudiantes a escuelas y universidades.
- ✓ Planificación del abastecimiento y de los consumos: el concepto de periodicidad, aplicable al planeamiento de la producción, permite determinar el volumen de producción afín con las expectativas comerciales y con las políticas de inventario de productos terminados. La información concerniente a los programas de producción y a los coeficientes técnicos del consumo de materias primas, insumos o componentes por productos contribuye al cómputo de sus consumos.
- ✓ Programación de exigencias laborales: la programación de los requerimientos de mano de obra necesitan el estudio de alternativas que interrelacionan la producción y el tamaño de la plantilla laboral, en el sentido de sostener la producción modificando el número de operarios, mantener la fuerza laboral cambiando los niveles de producción o aplicar la opción intermedia, en cuyo

caso opera el criterio de la flexibilidad para implantar cambios en ambos aspectos.

- ✓ Desarrollo de políticas de inventario: en muchas empresas los inventarios son parte fundamental de la inversión y por consiguiente de su buen manejo surgen la reducción de los diversos costos vinculados a su tendencia y el cumplimiento de las pautas comerciales acordadas con los compradores. Las políticas definidas para controlar la inversión en inventarios, evitar la insuficiencia y satisfacer las demandas de ventas y producción se deben orientar a defender la empresa de situaciones como la reducción drástica de precios como formula compensatoria de un nivel de existencias excesivo o la adquisición intempestiva o no planeada de insumos sin descuento o plazos.

(Burbano J. Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestion y control de recursos. (2011).

6.1.6 Presupuestos utilizados para la elaboración del Presupuesto de Producción

Para la elaboración del presupuesto de producción se deben realizar el presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de mano de obra directa, presupuesto de consumo de materiales, presupuesto de costos de materiales, presupuesto de planificación de horas, presupuesto de compra de materiales, presupuesto de gastos de venta, presupuesto de costos indirectos, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de gastos operativos, presupuesto de costo de producción, presupuesto de costo de venta y estado de resultado presupuestado.

- ✓ **Presupuesto de ventas**

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización. El presupuesto de

ventas implica estimar futuros niveles de ingresos y gastos de ventas y en consecuencia, las contribuciones de utilidades que hace la función de ventas. El presupuesto de ventas se refiere al pronóstico de los ingresos que un negocio obtendrá, basados en el análisis de la situación de la empresa y la toma de decisiones administrativas que posteriormente se convierten en políticas y estrategias a seguir.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque moderno de Planeación y control).

✓ **Presupuesto de producción**

El presupuesto de producción debe desarrollarse en términos de cantidades de unidades físicas de artículos terminados. Por lo tanto cuanto sea posible planificar el volumen de ventas en unidades, así como importes, se simplifica la presupuestación de la producción. Para desarrollar el plan de producción los ejecutivos de manufactura deben resolver antes el problema de coordinar las ventas, los inventarios y la producción, en forma tal que el costo global resulte lo más bajo posible.

(Welsch A, y Cols. (2005). Presupuestos, planificación y control).

✓ **Presupuesto de mano de obra directa**

Este presupuesto incorpora los costos de la mano de obra directa que asumirá la empresa para cumplir el plan de producción previamente seleccionado. En el caso de empresas industriales, la mano de obra directa está representada por los operarios que prestan su concurso directamente en las labores de transformación de materias primas o de ensamblaje de parte y componentes. La determinación de de los recursos presupuestales previstos para financiar la remuneración de los operarios es clave, porque contribuye a la cuantificación de los costos unitarios, al establecimiento de precios, a la elaboración del flujo de caja y al ejercicio del control. El presupuesto de la

mano de obra directa corresponde al ejecutivo responsable de la función de producción, quien cuenta con el apoyo de finanzas y de personal para el suministro de la información complementaria requerida con fines de pronóstico.

(Burbano J. Presupuesto, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. (2011).

✓ **Presupuesto de consumo de materiales**

Este presupuesto contiene las cantidades pronosticadas de insumo por producto y subperíodo. Es un presupuesto de planeación empresarial que incorpora la toma de decisiones sobre la adquisición y la tenencia de las materias primas.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, Enfoque moderno de planeación y control de recursos).

✓ **Presupuesto de costos de materiales**

El presupuesto de costos de materiales concierne al costeo de las materias primas y los materiales indirectos que contribuirán al ejercicio fabril y en cuya determinación incide el sistema de valuación de inventarios. Este tipo de presupuesto corresponde a partes o componentes que conforman el producto terminado y cuya identificación con el costo unitario de los bienes finales es fácilmente comprobable.

(Burbano J. Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control. (2011).

✓ **Presupuesto de planificación de horas**

Este presupuesto es importante y generalmente es realizado por ingenieros industriales, ellos desarrollan el tiempo estándar de mano de obra para las distintas

operaciones y productos. Los ingenieros industriales analizan las operaciones que se requieren en relación con un determinado producto, estos determinan el tiempo estándar por medio de la observación directa (y por medición real con cronometro).

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque moderno de Planeación y control de recursos).

✓ **Presupuesto de compra de materiales**

El presupuesto de compra de materiales incluye la periodicidad, la cantidad y el valor de las adquisiciones correspondientes a insumos. Al sentar las pautas del sistema de planificación y control aplicado a la administración de los elementos que se vinculan directa o indirectamente a la producción, deben contemplarse los requerimientos de insumos estimados a cuya cuantificación, concurren los estándares por productos y los pronósticos de producción fijados en el plan seleccionado, los niveles de inventarios y las adquisiciones.

(Burbano J. Presupuesto, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestion y control de recursos. (2011).

✓ **Presupuesto de gastos de venta**

Este presupuesto incluye los gastos relacionados con las actividades de ventas. Estas actividades son: devoluciones, rebajas y descuentos en ventas.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque moderno de planeación y control de recursos).

✓ **Presupuesto de costos indirectos**

Las empresas incurren en gastos que no son atribuibles directamente a cada producto y comprenden aspectos como el uso de materiales indirectos de equipos

industriales, la remuneración de quienes intervienen en el mantenimiento, el control de calidad, la supervisión y la dirección de la fábrica, la cancelación de servicios públicos, los seguros, los impuestos, la depreciación y los suministros generales.

(Burbano J. Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestion y control de recursos, (2011).

✓ **Presupuesto de gastos administrativos**

Son gastos de administración todos los gastos que no sean de productos ni de distribución y los mismos se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio y a todas las funciones de la empresa, más que ejecutar ninguna función en particular.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque de planeación y control de recursos).

✓ **Presupuesto de gastos operativos**

Los gastos operativos constituyen la totalidad de gastos que se incurren en la empresa durante un periodo, relacionados con las actividades de administración y comercialización, de manera que pueda completarse exitosamente la actividad de la empresa.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque moderno de Planeación y control).

✓ **Presupuesto de costo de producción**

El presupuesto de costo de Producción contiene los presupuestos correspondientes a los tres elementos del costo del producto que se va a elaborar, estos son: materiales, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque moderno de planeación y control de recursos).

✓ **Presupuesto de costo de Ventas**

En este presupuesto se refleja el presupuesto manufacturado o de costo de producción y las respectivas variaciones de los inventarios de producto terminado, expresados en unidades monetarias.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque de planeación y control de recursos).

✓ **Estado de resultado Presupuestado**

El estado de resultado presupuestado representa la cedula presupuestaria que da por finalizado el presupuesto económico de la empresa. En él se recogen todos los datos calculados previamente en las demás cédulas de manufactura o costos de producción, representa uno de los insumos principales para la confección del estado de resultados proyectado.

(Burbano J. (2011), Presupuesto, enfoque moderno de planificación y control de recursos).

7.1 Aplicación de técnicas y habilidades para la correcta ejecución presupuestaria

7.1.1 Técnicas y habilidades utilizadas en la elaboración del presupuesto

Las técnicas para la elaboración de presupuestos están constituidas por todo el conjunto de procedimientos usados para desarrollar su actividad, los cuales pueden derivarse o de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el transcurso de la elaboración del presupuesto.

Algunas técnicas que se utilizan en la elaboración de los presupuestos son:

Los procedimientos empleados para determinar los estándares de los tres elementos del costo. Las empresas manejan estándares, los que son utilizados para la

cuantificación de las distintas operaciones relacionadas con el costo de producción, como son: materias primas y materiales, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

Los métodos usados para la fijación del precio del producto. Cada empresa considera cual criterio es el más acertado para fijar el precio del producto que ofrecen.

Es frecuente encontrar empresarios que resaltan el éxito de sus empresas sin necesidad de recurrir a los presupuestos. Esta apreciación no es cierta porque de una manera u otra acuden a ellos porque consultan sus elementos esenciales, aunque en la empresa no haya una instancia encargada del trabajo presupuestal.

Las técnicas para la elaboración de presupuestos están constituidas por todo el conjunto de procedimientos usados para desarrollar su actividad, los cuales pueden derivarse de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el transcurso de su trabajo.

Durante la elaboración del presupuesto existen varias fases, estas fases son muy importantes para la empresa y se deben realizar de manera correcta por los directivos, supervisores o encargados de la realización del presupuesto.

(Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; (2011); Burbano J.)

Primera fase: concientización

En esta fase se debe de ejercer una labor de concientización haciendo notar tanto ventajas como limitaciones.

Esta deberá darse tanto a nivel operacional como administrativo. Esta labor es clave pues en él descansa la ejecución de lo que la dirección se ha propuesto. Deben de tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Quienes planean y ejecutan deben tener claros los objetivos que se pretendan alcanzar de parte de los directivos de la organización.
- ❖ Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas y seleccionar la más adecuada, evaluando los criterios, las posibles consecuencias y la aceptación por parte de los encargados de ejecutar esos planes.
- ❖ Los que planean deben conocer las habilidades de las personas y procurar que se comprometan con las tareas a realizar.
- ❖ El plan de presupuesto debe de ser flexible, permitiendo en lo posible la iniciativa de sus ejecutores.

(Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; (2005); Burbano J.)

Segunda fase: identificación de características

Esta fase se refiere a la identificación de las características propias de las empresas. Análisis interno y externo del negocio.

El punto de partida de dichos análisis es hacer un diagnóstico general sobre la empresa en el cual se planearan sus actividades. Esta fase es muy importante ya que tiene que ver con la evaluación de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

La evaluación constante de las variables ambientales debe de ser una constante preocupación de la administración.

(Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; (2005); Burbano J.)

Tercera fase: designación del comité

La tercera fase debe designar el comité de presupuestos

- ❖ Designar un comité de presupuestos esta en dependencia del tamaño de la empresa y la capacidad económica de la misma.
- ❖ Si la empresa es pequeña, el encargado puede ser el departamento de contabilidad de manera que este elabore cedulas, que sirvan de guías para los informes periódicos que deban reportarse, la elaboración de un manual de presupuestos, control de ejecución a través de informes de desempeño.
- ❖ Si la empresa tiene capacidad económica podrá disponer de los servicios de una sección de presupuestos y para mejor funcionamiento de esta designara un comité. Este puede estar integrado por todas las personas que tiene mayor autoridad en un departamento, sección o que tienen bajo su cargo la principales responsabilidades de la empresa.
- ❖ El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembro no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

(Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; (2005); Burbano J.)

Cuarta fase: confección del presupuesto

La cuarta fase es la confección del presupuesto. En esta etapa el empresario debe tener en cuenta cinco etapas para su preparación. Son las siguientes:

- ❖ Pre-iniciación: se inicia en el último trimestre del año que antecede al que se va a presupuestar.
- ❖ En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos tratando de aprovechar las experiencias, se hace un análisis de factores sociales, políticas y económicos que hayan marcado parte de la economía nacional.
- ❖ Elaboración: Inicia con un informe aprobado por la gerencia con base en el cual cada jefe de departamento prepara programas y los remite al director de presupuesto. Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa entonces en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. Entonces se procede según las pautas que se detallaran a continuación:
 - ❖ En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios, para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles, se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
 - ❖ En el área de producción, se programaran las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.

- ❖ Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.
- ❖ Ejecución: la ejecución es una etapa que consiste en “poner en marcha planes”. En el campo del proceso presupuestario, la ejecución es tan importante como las etapas de pre iniciación y elaboración puesto que si no se pone en marcha los planes, los objetivos no se dan por si solos. La ejecución será la forma de materializar los planes y objetivos propuestos.
- ❖ Control: el presupuesto se considera como un termómetro que mide la capacidad de ejecución de todas y cada una de las actividades de la empresa. Mediante esta etapa se puede determinar hasta que grado el optimismo de los ejecutivos puede cuantificarse o hasta donde es capaz de marchar la empresa con ese patrón de medida llamado presupuesto.

En esta etapa conviene destacar las actividades más importantes a realizar:

1. Preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa, comparando lo real con lo planificado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el avance de las obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
2. Análisis y explicación de las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.
3. Implementación de medidas correctivas o modificaciones del presupuesto cuando se juzgue necesario; por ejemplo cuando se presentan cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluaciones

que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios en moneda extranjera.

- ❖ Evaluación: cuando ya se ha terminado el periodo sometido a proceso presupuestario, se debe hacer un informe global crítico de los resultados obtenidos. Dicho informe no se limitara solo a mostrar variaciones, sino cómo se comportan todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa, frente a una nueva situación que se planteo con el sistema presupuestario. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias.

Es necesario analizar las fallas que se cometieron tanto en las etapas iniciales, para preparar el informe presupuestario, así como aquellas que se detectaron en su ejecución, también reconocer los éxitos obtenidos.

(Burbano J: Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestion y control de recursos, (2011), cuarta edición.página numero 43)

V. Caso práctico

6.1 Perfil de la empresa

Empresa MARY MUEBLES S.A. es una organización con características industriales, clasificada como industria ligera de bienes y consumo, puesto que el peso de la materia prima con la que trabajamos es reducido facilitando así su trasformación, dedicándonos

a la obtención y transformación de madera para el uso humano, siendo nuestra prioridad mantener y proteger y prolongar la vida de nuestros muebles, lo que hace que nuestro mercado sea más amplio atendiendo todas las necesidades del mercado, siendo este nuestro motivo para elaborar productos con responsabilidad y calidad humana.

6.1.1 Historia

La historia de MARY MUEBLES S.A. ha estado enmarcada en dos objetivos básicos, la generación de valor económico y social. Desde nuestro origen, en 1960 nos hemos mantenido a la vanguardia de la industria de madera, a través de la innovación constante, un eficiente desempeño, un sólido crecimiento, además de ser pioneros en el establecimiento de programas orientados al desarrollo del personal, de las comunidades en donde operamos y de respeto al medio ambiente.

Nuestra empresa nació como un negocio familiar, fundado por nuestros bisabuelos, con el objetivo de crecer, atender a los habitantes de la comunidad en la cual fue fundada, gracias al desempeño y la administración que ellos hicieron esta empresa fue creciendo de manera significativa al recorrer de los años, ampliando sus instalaciones, lo que conlleva a la contratación de más personal, siendo así una fuente importante de generación de trabajos en nuestra comunidad, lográndonos colocar como una empresa MYPIME en la actualidad.

6.1.2 Visión

El enfoque hacia el cumplimiento de esta misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

- Satisfacemos con excelencia al consumidor de bienes y servicios.
- Duplicamos el valor de nuestros negocios cada 5 años.

- Tenemos una diversificación en mercados que privilegian un alto potencial de crecimiento.
- Somos líderes en los mercados en donde operamos.
- Transformamos positivamente las comunidades en donde participamos.
- Somos el mejor lugar para trabajar.

6.1.3 Misión

Nuestra filosofía es impulsada por el deseo de atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social. Todo lo anterior, basado en el respeto y desarrollo integral de nuestros colaboradores y sus familias. A través de los años hemos sintetizado nuestra filosofía en una simple misión: "**Generar valor económico y social a través de empresas e instituciones.**"

6.1.4 Objetivo estratégicos

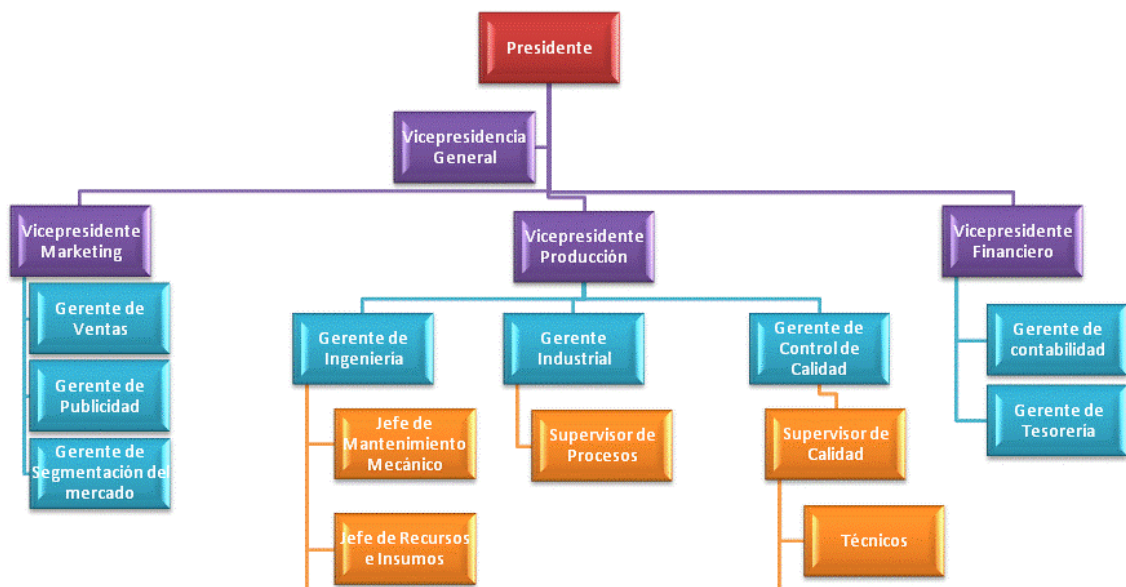
1. Desarrollar nuestro negocio de mueblería de una manera rentable, que permita maximizar el valor para nuestra microempresa.
2. Fortalecer los recursos financieros y humanos para incrementar el valor de nuestras marcas, aprovechar las oportunidades de mercado, crear nuevas oportunidades, así como estimular y satisfacer la demanda de los consumidores.
3. Y capitalizar las sinergias y fortalezas existentes en nuestra estructura corporativa.

De esta forma, nuestro esquema de negocios busca brindar un mejor servicio a los consumidores y clientes, generar valor para nuestros accionistas y contribuir al desarrollo de las comunidades a las cuales servimos.

6.1.5 Valores

- ▶ Respeto y desarrollo integral de colaboradores
- ▶ Integridad y austeridad
- ▶ Pasión por el servicio al cliente
- ▶ Creación de valor social

6.1.6. Organización



La empresa MARY MUEBLES S.A. nos ha contratado para realizar el presupuesto de producción de forma trimestral, para la elaboración de muebles, evaluando la producción requerida para el primer trimestre del año 2015, comprendidos de Enero a Marzo, con el objetivo de mantener un equilibrio entre el presupuesto de ventas y el presupuesto de producción.

De esta manera la empresa MARY MUEBLES S.A. pretende operar de una forma proyectada y consistente, en las que le permita planificar y controlar la producción, que expone a su vez las debilidades y las fuentes de futuros problemas que puedan evitarse

al realizar un presupuesto estructurado sobre la base fundamental de la organización, obteniendo un control de materiales, que ayude a reducir pérdidas a largo y corto plazo.

Presupuesto de ventas

La empresa MARY MUEBLES S.A. pretende distribuir la producción en el trimestre de la siguiente manera para enero el 40%, febrero 35%, marzo 25%, haciendo un total de 100%, puesto que ya tiene proyectado vender 2500 al cierre del trimestre, también se aprecia un decremento en los meses, puesto que para esta empresa, el mes de enero se estipula realizar el mayor volumen en venta, este presupuesto elaborado para el primer trimestre de 2015, nos refleja en términos monetarios los posibles ingresos que la empresa espera obtener y con esto proceder a elaborar el presupuesto de producción.

MARY MUEBLES S.A.				
Primer trimestre del año 2015				
Presupuesto de Ventas				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Unidades a vender	1024	896	640	2560
Precio	870.00	870.00	870.00	870.00
Venta Presupuestadas	C\$ 890,880.00	C\$ 779,520.00	C\$ 556,800.00	C\$ 2,227,200.00

Tabla 1: En este cuadro se representan las ventas presupuestadas para el primer trimestre del 2015 de MARY MUEBLES en el cual se proyecta que el 100% de la producción a venderse se distribuirá para enero el 40%, para febrero el 35% y para marzo el 25%.

Presupuesto de producción

MARY MUEBLES S.A. a proyectados su presupuesto de ventas para este trimestre en el cual tiene la estimación de las unidades físicas que desea vender, partiendo de esto se ha elaborado el presupuesto de producción en él se toma en cuenta las políticas de

inventario de productos terminados en los que se estimo que el 60% de la producción para cada mes correspondería a nuestro inventario final o unidades en espera de venta.

Podemos observar que para Febrero nuestra producción real es de 820 sillas, de 896 que se espera vender, puesto que el inventario inicial de productos terminados corresponde a 614 lo que tiene como resultado una menor cantidad de las necesidades requeridas con respecto a Enero. Dentro del presupuesto de producción también se analiza las cantidades exactas de sillas que deben producirse, se aprecia que al cierre del trimestre las unidades que MARY MUEBLES S.A. producirá es de 2,364 dejando un margen de 196 que se pronostica que deben producirse, evitando en gran medida que la empresa incurra en gastos de almacenamiento y mantenimiento del producto trae como consecuente la pérdida del poder adquisitivo al no realizar la venta en el periodo estipula.

MARY MUEBLES S.A.				
PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2015				
PRESUPUESTO DE PRODUCCION				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Prod. Unidades a vender	1024	896	640	2560
IFPT	614	538	384	384
Total necesidades	1638	1434	1024	2944
I IPT	580	614	538	580
Unidades a producir	1058	820	486	2364

Tabla 2. En el siguiente cuadro se evalúa las unidades a venderse para la calcular la producción requerida para cumplir con las metas del primer trimestre del año corriente.

Presupuesto de mano de obra directa

Una vez diagnosticado las unidades se procede a calcular las necesidad de mano de obra para la realización de los productos, se ha detallado el tiempo y las fases para la transformación de la madera, hasta la culminación de la sillas, se observa la

disminución de las horas de MOD como efecto de los volúmenes a producir para cada mes, así mismo se plantea la tasa horaria, lo que permite evaluar el costo según la fase del proceso.

El presupuesto de mano de obra refleja las necesidades reales en tiempo y unidades monetarias que se requieren para poder realizar al tener estos datos evaluados el presupuesto de producción fluirá de forma eficiente y organizada.

MARY MUEBLES S.A				
PRIMER TRIMESTRE DE 2015				
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Proceso de corte				
Unidad a producir	1058	820	486	2364
Consumo unitario	5.80	5.80	5.80	5.80
Total horas MOD	6136.40	4756.00	2818.80	13711.20
Tasa horario	18.50	18.50	18.50	18.50
Costo Corte	113523.40	87986.00	52147.80	253657.20
Proceso de moldeado				
Unidades a producir	1058	820	486	2,364
Consumo unitario	3.45	3.45	3.45	3.45
Total horas MOD	3650.10	2829.00	1676.70	8155.80
Tasa horario	15.45	15.45	15.45	15.45
Costo Moldeado	56394.045	43708.05	25905.015	126007.11
Total MOD	169917.445	131694.05	78052.815	379664.31

Tabla 3. El presupuesto de mano de mano de obra directa estipula las necesidades (recursos humanos) que se requieren para la producción del primer trimestre y el tiempo en que se realizara cada uno de los productos proyectados.

Presupuesto de consumo de materiales:

Este presupuesto tiene su consistencias en los requerimientos de materia prima, que es de carácter primordial tener calculado de manera consistente y exacta, para no tener problemas de abastecimiento, puesto que esto conllevaría a que tenga la empresa retrasos en la producción, este presupuesta tiene por función provisionar las necesidades

de material para la elaboración del cada uno de las sillas proyectado el presupuesto de producción, esto como objeto de evitar pérdidas que pudieran ser de tiempo, tiempo que es dinero.

De igual manera ayuda a controlar la cantidades de material puesto que al tener un registro provisional de pérdidas del materiales por excesos o robos.

MARY MUEBLES S.A.				
PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2015				
PRESUPUESTO CONSUMO DE MATERIALES				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Proceso corte				
Unidades a Producir	1058	820	486	2364
Consumo Unitario	5.4 mts/u	5.4 mts/u	5.4 mts/u	5.4 mts/u
Consumo total Materiales	5713.20 mts	4,428 mts	2,624.40	12,765.60

Tabla 4. Esta tabla se pre visionan las necesidades de material para la elaboración de los productos que realiza la empresa en cantidades específicas.

Presupuesto de costos de materiales

A través de este presupuesto se hace la estimación en dinero que la empresa debe costear la materia prima requerida, para elaborar las sillas, este cálculo sirve de apoyo para que no existan vacios al afecten la producción estimada, en el sea tomada en cuenta la variabilidad de producción que tiene cada mes además de esto los costos incurridos en los materiales se pueden corroborar con los bienes terminados, de esta manera es posible controlar los costos.

MARY MUEBLES S.A.				
PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2015				
PRESUPUESTO COSTO DE MATERIALES				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Proceso de Corte				
Consumo total exigencia	5,713.20 mts	4,428 mts	2,624.40 mts	12,765.60
Consumo Unitario	C\$ 35 c/mts	C\$ 35 c/mts	C\$ 35 c/mts	C\$ 35 c/mts
Costo Material	199, 962	154, 980	91, 854	446,796

Tabla 5. El presupuesto de costo de materiales nos refleja en términos monetarios el costo en el cual se debe incurrir para la realización y cumplimiento de la producción, permitiendo de esta manera que no existan vacíos que afecten la producción estimada.

Presupuesto de planificación de horas

Se planifica las horas en las que se requieren la llevar a cabo la producción, esto con el objetivo de realizar cálculos cuantitativos que la empresa debe provisionar en su presupuesto de costos, es tener números exactos que confirman lo que se necesita realmente según la producción del mes y el cierre del trimestre esto mitiga posibles acciones fraudulentas de los trabajadores, al tener una valoración clara de las horas requeridas para cada proceso se evita caer en una producción ineficiente que cuesta dinero y aminora las utilidades.

MARY MUEBLESS.A.				
PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2015				
PLANIFICACION HORAS				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Proceso corte	6,136.40	4,756.00	2,828.80	13,721.20
total horas extras				
Proceso Moldeado	3,650.10	2,829.00	1,676.70	8,155.80
Total horas				
Total horas MOD	9,786.50	7,585.00	4,505.50	21,877.00

Tabla 6. En esta tabla se detalla en horas el proceso que tardara en realizarse cada uno de los productos.

Presupuesto de compra de materiales

El presupuesto de compra de materiales de MARY MUEBLES S.A contiene en unidad de medida (mts) las cantidades necesarias que estima la producción proyectada para el trimestre en él también se ha efectuado en unidades monetarias que la empresa requiere para poder efectuar la compra de materiales esto se a relazado de manera planificada

con el objetivo de valorar y controlar los requerimientos de este suministro y que concuerde a su vez con el plan de producción.

MARY MUEBLES S.A				
PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2015				
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Consumo Total (exigencia)	5,713.2 mts	4,428 mts	2,624.4 mts	12,765.6 mts
Inventario final mat.	2,214 mts	1,312.20 mts	1,250 mts	1,250 mts
Necesidad Total	7,927.20 mts	5,740.20 mts	3,874.40 mts	14,015.60 mts
Inventario Inicial	2,856.60 mts	2,214 mts	1,312.20 mts	2,856.6 mts
Unidad a comprar	5,070.60 mts	3,526,2 mts	2,562.20 mts	11,159 mts
Costo Unitario	35 mts	35 mts	35 mts	35 mts
Costo de Compra Mat.	177,471	123,417	89,677	390,565

Tabla 7.

Presupuesto de gastos de venta

Comprende todos los gastos que se requieren para la venta de los productos, contempla gastos fijos y variables puesto que este presupuesto se ve afectado por el presupuesto de venta y presupuesto de producción, dentro de los variables encontramos tasas asignadas a comisiones, viajes, publicidad, y cuentas incobrables.

MARY MUEBLES S.A.
Presupuesto de gasto de venta

I trimestre														
Gastos	tipo de gasto	tasa	Enero C\$ 890880			Febrero c\$556800.00			Marzo C\$ 556800.00			Total trimestre C\$ 2227200.00		
			fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Comisiones	V	0.02%	178.18	178.18	178.18	155.904	155.904	155.904	111.36	111.36	111.36	445.44	445.44	445.44
viajes	V	0.04%	356.23	356.23	356.23	331.81	331.81	331.81	222.72	222.72	222.72	890.88	890.88	890.88
Publicidad	V	0.03%	267.26	267.26	267.26	233.86	233.86	233.86	167.04	167.04	167.04	668.16	668.16	668.16
cuentas incobrables	F	0.01%	89.09	89.09	89.09	77.95	77.95	77.95	55.68	55.68	55.68	222.72	222.72	222.72
Salarios gerente general	F		20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	20400	61200	61200	61200	61200
Salario de oficina	F		6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	19500	19500	19500	19500
Salario ejecutivo	F		2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	8400	8400	8400	8400
Depreciación			2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	7500	7500	7500	7500
Total gasto de venta		0.10%	32200	890.88	33090.88	3200	779.52	32979.5	3200	556.8	32757	96600	2227.2	98827.2

Tabla 8.

MARY MUEBLES S.A.
Presupuesto de costos indirectos

I trimestre														
Gastos	tipo de gasto	tasa	Enero C\$ 9786.50			Febrero c\$ 7585.00			Marzo c\$ 4495.00			Total trimestre c\$ 21867.00		
			fijo	Variabl e	Total	Fijo	Variabl e	Total	Fijo	Variabl e	Total	Fijo	Variable	Total
Mantenimiento	M	0.25 %	2446.6 2	2446.6 2	1896.2 5	1896. 3	1123.8 8	1123. 9	5466.75	5466.75				
Serv. Básicos	M	0.10 %	987.63	987.65	758.5	758.5	449.55	449.5 5	2195.68	2195.7				
Impuestos/nomina	M	0.20 %	1957.3	1957.3	1517	1517	899.1	899.1	4373.4	4373.4				
Mano de obra ind.	M	0.50 %	4893.2 5	4893.2 5	3792.5	3792. 5	2247.7 5	2247. 8	10933.5	10933.5				
Varios	V	0.02 %	195.73	195.73	151.7	151.7	89.91	89.91	437.34	437.34				
Salario gente	F		2000 0	20000	2000 0	20000	2000 0	20000	60000	60000				
Salario de supervisor	F		1000 0	10000	1000 0	10000	1000 0	10000	30000	30000				
Vigilancia y seguridad	F		1200 0	12000	1200 0	12000	1200 0	12000	36000	36000				
Depreciación	F		2500	2500	2500	2500	2500	2500	7500	7500				
Total de CIF		1.07 %	4450 0	10480. 5	54980. 6	4450 0	8115.9 5	52616 0	4450 9	4810.1 9	49310	13350 0	23406.6 7	156906. 7

Tabla 9.

Presupuesto de gastos de administración

Se contempla de forma general los gastos en los que incurre la empresa para el funcionamiento del cuerpo administrativo, sin reflejar cambios que se involucren con los volúmenes de producción establecidos para este trimestre manteniéndose constantes y fijos que comprende gastos (por sueldos de gerente, secretario, depreciación de la planta y equipo, pago de agua, luz teléfono, etc.)

MARY MUEBLES S.A				
Presupuesto de gastos administrativos				
I trimestre 2015				
Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Sueldo Gerente General				62,400.00
	20,800.00	20,800.00	20,800.00	
Sueldo de Oficina				45,000.00
	15,000.00	15,000.00	15,000.00	
Depreciación				10,500.00
	3,500.00	3,500.00	3,500.00	
Seguros				15,000.00
	5,000.00	5,000.00	5,000.00	
Servicios Básicos				10,200.00
	3,400.00	3,400.00	3,400.00	
Total Gastos de Administración				143,100.00
	47,700.00	47,700.00	47,700.00	

Tabla 10.

Presupuesto de gastos operativos

Comprende los gastos que se deben realizar para la operatividad de MARYMUEBLE S.A. Encontrándose un comportamiento de carácter variable en el total de cada mes para los gastos de venta como consecuencia de lo que se espera vender en el I trimestre se realiza un aumento de los gastos para el logro de las metas estipuladas de la empresa. Mientras los gastos administrativos se mantienen sin ningún cambio.

Presupuesto de Gastos Operativos				
I trimestre 2015				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Presupuesto de Venta	33090.88	32979.52	32,756.80	98,827.20
Presupuesto de Gastos Administrativos	47,700.00	47,700.00	47,700.00	143,100.00
Total Gastos Operativos	80790.88	80679.52	80,456.80	241,927.20

Tabla 11. En el presupuesto de gastos operativos se plantean los gastos en que deben incurrirse para que se realice la venta de cada uno de estos productos.

Presupuesto de costo de producción

Este presupuesto integra una serie de presupuestos realizados para la obtención de cuanto le cuesta en términos reales elabora una silla, también contiene el análisis de la valorizaciones precio o devaluación de la moneda, observados en la comparación de los resultados de un mes con otro, esto permite que la empresa realice cambios al momento de establecer un precio a sus productos valorando el valor del mercado actual, evitando pérdidas a MARY MUEBLES S.A, esta presenta cambios en el costo de productos terminados teniendo un aumento significativo para cada mes

MARY MUEBLES S.A.				
Presupuesto de Costo de Producción				
I trimestre 2015				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Presupuesto de Materiales Directos	199962	154980	91854	446796
Presupuesto de Costo de MOD	169,917.45	131,694.00	78052.05	379663.5
Presupuesto de CIF	54,971.55	52,615.00	49310.19	156896.74
Costo de Productos Terminados	42,851.00	339,390.00	219217.005	601458.005
Unidades a Producir	1,058.00	820.00	486	2364
Costo Unitario de Productos Terminados	401.56	413.77	451.06	415.97

Tabla 12. El presupuesto de costo de producción se ha realizado para tener conocimiento del costo unitario de los productos que se realizaran.

Presupuesto de costo de venta

Se denota las inversiones realizadas para venta de los productos teniendo en cuenta los costos de los productos terminados, el valor IIPT, el valor de IFPT, productos disponibles para la venta y el costo de ventas presupuestado, este presupuesto refleja en cantidades monetarias lo MARY MUEBLES S.A. pose en total de productos, viéndose la mayor cantidad para Enero ya es aquí donde hay una existencia mayor de unidades físicas.

Presupuesto de Costo de Venta				
I trimestre 2015				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Costo de Productos Terminados	424,851.00	339,290.00	219,217.01	983,358.01
Valor de IIPT	28,500.00	246,557.84	222,605.82	497,663.66
Productos Disponibles para la Venta	453,351.00	585,847.84	441,825.26	1481,024.10
Valor de IFPT	246,557.84	222,608.26	173,207.04	642,373.14
Costo de Ventas Presupuestado	206,793.16	36,239.58	268,618.22	838,650.96

Tabla 13. En la tabla de costos de ventas se realizan las estimaciones reales en lo que la empresa tiene que invertir para realizar la venta de estos productos.

Estado de resultado presupuestado

Es aquí donde se ven consolidados todos los presupuestos y la objetiva de su elaboración, se plantean los supuestos esperados que MARIMUEBLE S.A. espera obtener al final del periodo observándose números positivos, este muestra las utilidades correspondientes a cada mes. Teniendo una estructura solida, que ah logrado gracias al buen manejo de la herramienta presupuestal para su empresa de sector industrial dedicada a la transformación de madera para hacerla de utilidad para sus clientes.

MARY MUEBLES S.A.				
Estado de Resultados				
I trimestre 2015				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Ventas Presupuestadas	890,880.00	779,520.00	556,800.00	2227,200.00
Costo de Ventas Presupuestado	206,793.16	36,239.58	268,618.22	838,650.96
Utilidad Bruta	684,086.84	416,280.52	288,181.78	1388,549.04
Gastos Operativos Presupuestados	80798.88	80679.52	80,456.80	241,935.20
Utilidad operativa	603287.96	335600.9	207,724.98	1,146,613.84
Impuesto (30%)	180986.38	100680.27	62,317.49	343,984.14
Utilidad Neta	422301.58	234914.63	145,407.49	802,623.70

Tabla 14. El estado de resultado nos muestra las utilidades que se generaran en el primer trimestre y lo que se obtendrá por cada mes.

Conclusión del caso

Durante la realización de este caso hemos concluido que la empresa MARY MUEBLES S.A. tiene saldos positivos en la proyección de proyectos, gracias a la realización de los presupuestos que se requieren para que esta funcione de manera estructurada e integral, que la llevan a mantenerse en el mercado, esto le permite tener rentabilidad y aumentar el valor de su producto.

Mary Muebles S.A a través de la elaboración y ejecución del presupuesto le permite establecer sus recursos financieros y mano de obra, así mismo puede coordinarse para abrir nuevos mercados sin enfrentarse a riesgos, y sin descuidar el mercado en el cual ya se ha posicionado como favorito, otra de las ventajas es que le permite tener un presupuesto conveniente para la empresa, porque puede hacer uso eficiente de su capital y recursos humanos.

En la realización de los presupuestos para MARY MUEBLES S.A. se apreció el seguimiento de los principios, técnicas y habilidades establecidos para la elaboración del presupuesto, que tiene como resultado una buena planificación, evaluación y control de sus recursos que la aleja de problemas que la llevan a un mal uso de materiales y de mano de obra de su empresa.

Empresas MARY MUEBLES S.A ha hecho uso de las técnicas de presupuesto, una herramienta fundamental en su organización con lo que ha logrado mantenerse y crecer como empresa, puesto que opera de una manera estructurada, planteando en su presupuesto todas las variables necesarias para reducir todo riesgo que pueda ocurrir durante sus operaciones.

Se hizo uso de los presupuestos necesarios para la elaboración correcta de un presupuesto de producción en la empresa industrial.

VI. Conclusión

Al culminar esta investigación se ha comprendido la relevancia de la realización del presupuesto y la finalidad que este tiene en la organización. Se realizó un esquema estructurado de los presupuestos necesarios para poder elaborar un presupuesto que responda a cada una de las áreas que conforman el área de producción de una empresa industrial, en el cual se vean reflejados los puntos más flexibles e importantes, en la que se analicen imprevistos de forma anticipada estos con el fin de lograr un funcionamiento íntegro de todos los departamentos que conforman el área de producción.

Cada presupuesto realizado para una empresa de carácter industrial tiene una función orientada a que estos sean una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos asociados con la productividad y la rentabilidad. Así mismo se hizo mención de los principios presupuestarios, primordiales para realizar un presupuesto, estos están establecidos de manera general que pueden ser utilizados para elaborar el presupuesto de producción, estos hacen un estudio de diversas variables que ayudan a que el presupuesto este bien estructurado.

Un presupuesto es fundamental para la ejecución de los diferentes proyectos que se quieren llevar a cabo en las empresas. En las instituciones Industriales el Presupuesto es una herramienta de gestión y planificación, la cual junto con el presupuesto de venta llevan a un punto óptimo, en el cual se obtienen estándares precisos, y donde se proyectan los beneficios, finalidad y el alcance en términos reales de los proyectos que la institución quiere llevar a cabo en un periodo determinado.

El presupuesto es el órgano interno de la empresa ya que en él queda registrado el comportamiento que tuvo en periodos pasados, es por ello su importancia y a través de un riguroso análisis, el cual se ve en términos físicos y monetarios, si la proyección deseada puede realizarse de manera que sea tangible y observando posibles problemas que pueden resolverse con anticipación y no una vez puesto en marcha el plan, esto solo se contempla en la presupuestación y si estos cumplen con los objetivos organizacionales.

VII. Referencia bibliográfica.

- Burbano, Antonio. *Costos y presupuestos, Conceptos generales para la Gerencia*. Segunda edición. Ediciones Uniandes, Bogotá, Colombia 2006.
- Burbano, R, Jorge y Ortiz G, Alberto. (2011). *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos*. cuarta edición, México, McGraw Hill.
- Burbano, R, Jorge; (2011). *Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestion y control de recursos*. Cuarta Edición, Editorial Mc-Graw Hill.
- Burbano J. y Ortiz A. (2008), *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos*, segunda edición.)
- Cárdenas, Raúl, A, y Nápoles. (2002). *Presupuestos, teoría y práctica*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Del Rio, G, Cristóbal. (2005). *Técnica Presupuestal*.
- Del Río C. Y del Río R. (2002), *El presupuesto*.
- Fajardo, H. (2008). Tesis. Presupuesto Financiero de una empresa Industrial.
- geocities.ws/perumas/**presupuesto_industrial.pdf**
- Importancia del Presupuesto, (2013-2014), disponible en www.importancia.org/presupuesto.php, enviado por profesores de presupuesto, González, E,
- Importancia del presupuesto; (2009). Enviado por González, E. www.phpwebquest.org/.../IMPORTANCIA_DEL_PRESUPUESTO.pdf, recopilado en Junio 2014
- Lozano, A, Bastos, M, Gonzaga Giraldo, L, Lozano, M. (2008). *Presupuesto*. Disponible en sitio internet
: <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml#ixzz3C5JGvI24>
- Mayer, J. (2005). *Gestion presupuestaria*.
- Presupuesto; autores: Rosales, W; Medina, E; Ocampo, H; Paz, R; Castillo; N. disponible en sitio web: www.monografias.com, recopilado en septiembre 2015.
- Roy A. Gentles

- Welsch, Glenn, A, y Cols. (2005). *Presupuestos, planificación y Control de utilidades*. Quinta edición. México: PEARSON Educación/ Prentice Hall
- Welsh G. (2005); Planificación y control de Utilidades, quinta edición.
- Wikipedia (s.f) Presupuestos. Disponible en: www.wikipedia.es
- www.importanciapresupuestos.com

VIII. Anexos

Empresa MARY MUEBLES S.A, se utilizan dos procesos para la elaboración de las sillas, estos son corte y moldeado. En el proceso de corte se consumen 5.8 horas de MOD por silla y en el de moldeado se consumen 3.45 horas de MOD.

La tasa horaria en el proceso de corte es de C\$18.50/hora y en el de moldeado es de C\$15.45/hora.

El inventario de final deseado de madera de pino: 50% de la necesidad de la producción del mes siguiente. Es una política establecida por la empresa, para los materiales.

Calculo para la tabla numero 6: presupuesto de compra de materiales

Inventario final

Enero= 50% consumo de Dic.: $4,428*50\%= 2,214$

Febrero= 50% consumo de Enero: $2,624.40*50\%= 1,312.20$

Marzo= 50% consumo de Febrero: $2,500*50\%= 1,250$

La tasa que se utiliza para la aplicación de costos indirectos de fabricación variables por hora de mano de obra directa son los siguientes:

- Mano de obra indirecta C\$0.50
- Impuesto sobre nomina C\$0.20
- Mantenimiento C\$0.25
- Servicios básicos C\$0.10

- Varios C\$0.02

Los gastos fijos de CIF son los siguientes: Salario Gerente Producción C\$ 20,000.00; Salario de Supervisores C\$ 10,000.00; Vigilancia y seguridad C\$12,000.00; Depreciación C\$ 2,500.00

Los gastos de venta variables, como porcentajes de las Ventas Totales Presupuestadas son:

- Comisiones 0.02%
- Viajes 0.04%
- Publicidad 0.03%
- Cuentas incobrables 0.01%

Los gastos fijos de venta son los siguientes:

- Salarios Gerente C\$20,400.00
- Salarios oficina C\$6,500.00
- Salarios ejecutivos C\$2,800.00
- Depreciación C\$2,500.00

Los gastos de administración son los siguientes:

- Sueldo Gerente General C\$20,800.00
- Sueldos oficina central C\$15,000.00
- Depreciación C\$3,500.00
- Seguros C\$5,000.00
- Servicios básicos C\$3,400.00

Imágenes de las sillas que fabricamos

