

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES**

POR: ALEXANDER CHAVEZ CAMACHO

TUTOR: MG. SC. RONNY YAÑEZ MENDOZA

LA PAZ - BOLIVIA

Mayo, 2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi padre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi hermano, a pesar de nuestras diferencias, siempre hemos estado juntos, apoyándonos sobre todo en los momentos más difíciles. A mi hermana, a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. A mis tíos, que han sido una parte fundamental en mi infancia y mi formación moral.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre.

Por haberme apoyado de manera incondicional, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por haber confiado en mí en todo momento.

A mi tutor.

Lic. Msc. Ronny Yañez Mendoza, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.....	4
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS	5
1.4.1. OBJETIVOS GENERALES	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.5. HIPÓTESIS.....	5
1.5.1. VARIABLE INDEPEDIENTE.....	5
1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE	5
CAPÍTULO II.....	6
2. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS.....	6
2.1. MÉTODOS	6
2.1.1. MÉTODO EMPÍRICO.....	6
2.1.1.1. MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN.....	6
2.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO	7
2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	7
2.2.1. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA	7
2.2.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	7

2.3.	TÉCNICAS	8
2.3.1.	TÉCNICA DE ENTREVISTA.....	8
2.3.2.	TÉCNICA DE ENCUESTAS	10
2.4.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.4.1.	ALCANCE DE ESPACIO	10
2.4.2.	TAMAÑO DE LA MUESTRA	11
CAPÍTULO III.....		12
3.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
3.1.	MARCO TEÓRICO.....	12
3.1.1.	PRESUPUESTO	12
3.1.1.1.	DEFINICIONES	12
3.1.1.2.	FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS.....	12
3.1.1.3.	IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS	13
3.1.1.4.	OBJETIVO DE LOS PRESUPUESTOS	14
3.1.1.5.	CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	14
3.1.1.6.	PRESUPUESTO MAESTRO	17
3.1.1.6.1.	PRESUPUESTO OPERATIVO.....	18
3.1.1.6.2.	PRESUPUESTO FINANCIERO	22
3.1.1.7.	ETAPAS DEL PRESUPUESTO	24
3.1.1.8.	VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO	
	26	
3.1.2.	COSTOS.....	28
3.1.2.1.	DEFINICION DE COSTO.....	28
3.1.2.2.	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS	29

3.1.2.2.1.	DE ACUERDO CON LA FUNCION EN LA QUE SE INCURREN...	29
3.1.2.2.2.	DE ACUERDO CON SU IDENTIFICACIÓN CON UNA ACTIVIDAD, DEPARTAMENTO O PRODUCTO	30
3.1.2.2.3.	DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE FUERON CALCULADOS 31	
3.1.2.2.4.	DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE SE CARGAN O SE ENFRENTAN A LOS INGRESOS.....	31
3.1.2.2.5.	DE ACUERDO CON EL CONTROL QUE SE TENGA SOBRE LA OCURRENCIA DE UN COSTO	32
3.1.2.2.6.	DE ACUERDO CON SU COMPORTAMIENTO.....	32
3.2.	MARCO CONCEPTUAL	33
3.2.1.	PRESUPUESTOS	33
3.2.2.	COSTO.....	33
3.2.3.	VENTAS	33
3.2.4.	SERVICIOS.....	34
3.2.5.	PRODUCCION.....	34
3.2.6.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	34
3.2.7.	METAS	35
3.2.8.	EMPRESA	35
CAPITULO IV.....		36
4.	PROPUESTA.....	36
4.1.	PRESUPUESTO DE VENTAS.....	36
4.2.	PRESUPUESTO DE PRODUCCION.....	47
4.3.	PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA REQUERIDA.....	49

4.3.1.	PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	54
4.4.	PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA.....	56
4.5.	PRESUPUESTO GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	64
4.6.	PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS	65
4.7.	PRESUPUESTO DE CAJA.....	66
4.8.	BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.....	70
4.8.1.	ANALISIS DEL BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO VERSUS LO EJECUTADO	71
4.9.	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	76
4.9.1.	ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADO VERSUS LO EJECUTADO ...	77
4.10.	ANALISIS FINANCIERO PRESUPUESTADO.....	81
4.11.	RATIOS FINANCIEROS.....	83
CAPITULO V.....		90
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1.	CONCLUSIONES	90
5.2.	RECOMENDACIONES.....	91
CAPITULO VI.....		93
6.	BIBLIOGRAFIAS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 PRESUPUESTO DE VENTAS SEGÚN LA EMPRESA	36
Tabla N°2 PRESUPUESTO DE VENTAS SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO	36
Tabla N°3 VENTAS EJECUTADAS POR LA EMPRESA	37
Tabla N°4 PRESUPUESTO DE LA EMPRESA VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2018.	37
Tabla N°5 PRESUPUESTO MAESTRO VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2018.	38
Tabla N°6 PRESUPUESTO DE LA EMPRESA VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2019.	38
Tabla N°7 PRESUPUESTO MAESTRO VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2019.	38
Tabla N°8 PROYECCIÓN DE VENTAS MÉTODO NO CAUSALES GESTIÓN 2018.....	39
Tabla N°9 FORMULA METODO NO CAUSALES 2018 (P1).....	40
Tabla N°10 FORMULA METODO NO CAUSALES 2018 (P2).....	41
Tabla N°11 FORMULA METODO NO CAUSALES 2018 (INST)	42
Tabla N°12 PROYECCIÓN DE VENTAS MÉTODO NO CAUSALES GESTIÓN 2019.....	43
Tabla N°13FORMULA METODO NO CAUSALES 2019 (P1).....	44
Tabla N°14 FORMULA METODO NO CAUSALES 2019 (P2).....	45
Tabla N°15 FORMULA METODO NO CAUSALES 2019 (INST)	46
Tabla N°16 PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS 2018	47
Tabla N°17 PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS 2019	48
Tabla N°18 COSTO UNITARIO POR PRODUCTO 2018	50
Tabla N°19 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN EMPRESA 2018	50
Tabla N°20 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO 2018...	50
Tabla N°21 MATERIA PRIMA REQUERIDA EJECUTADA 2018.....	51
Tabla N°22 COSTO UNITARIO POR PRODUCTO 2019	52
Tabla N°23 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN EMPRESA 2019	52

Tabla N°24 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO 2019...	53
Tabla N°25 MATERIA PRIMA REQUERIDA EJECUTADA 2019.....	53
Tabla N°26 COSTO DE MATERIA PRIMA COMPRADA 2018.....	55
Tabla N°27 COSTO DE MATERIA PRIMA COMPRADA 2019.....	56
Tabla N°28 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P1) 2018	57
Tabla N°29 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P2) 2018	58
Tabla N°30 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (INST) 2018.....	59
Tabla N°31 COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA DIRECTA 2018	60
Tabla N°32 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P1) 2019	60
Tabla N°33 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P2) 2019	61
Tabla N°34 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (INST) 2019.....	62
Tabla N°35 COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA DIRECTA 2019.....	63
Tabla N°36 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018 Y 2019 (P1)	64
Tabla N°37 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018 Y 2019 (P2).....	64
Tabla N°38 TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018 Y 2019 (INS).....	64
Tabla N°39 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (INS)	65
Tabla N°40 GASTOS DE OPERACIÓN	65
Tabla N°41 PRONOSTICO DE INGRESOS 2018.....	66
<i>Tabla N°42 PRONOSTICO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO 2018</i>	<i>66</i>
Tabla N°43 PRESUPUESTO DE CAJA 2018.....	67
Tabla N°44 PRONOSTICO DE INGRESOS 2019	68
Tabla N°45 PRONOSTICO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO 2019	68
Tabla N°46 PRESUPUESTO DE CAJA 2018.....	69
Tabla N°47 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO 2018.....	70

Tabla N°48 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO 2018	71
Tabla N°49 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2018.....	72
Tabla N°50 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO VS EJECUCION 2018.....	72
Tabla N°51 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2019.....	74
Tabla N°52 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO VS EJECUCION 2018.....	75
Tabla N°53 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2018	76
Tabla N°54 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2019	77
Tabla N°55 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2018.....	78
Tabla N°56 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO VS EJECUCION 2018.....	79
Tabla N°57 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2019.....	79
Tabla N°58 ANALISIS FINANCIERO PRESUPUESTADO DEL BALANCE GENERAL GESTION 2018 Y 2019.....	81
Tabla 59 ANALISIS FINANCIERO PRESUPUESTADO DEL ESTADO DE RESULTADOS GESTION 2018 Y 2019.....	82
Tabla N°60 RATIOS FINANCIEROS 2018	83
Tabla N°61 RATIOS FINANCIEROS 2019	86



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

RESUMEN

El presente estudio responde a la necesidad analizar la efectividad del presupuesto elaborado por la empresa Metalmecánica H&H, la cual se dedica a la producción, procesamiento y comercialización de estructuras metálicas, sistema de seguridad y automatización de puertas de garaje. El análisis del presupuesto de la empresa, se realizó mediante la comparación entre el presupuesto diseñado por empresa vs el rediseño del propuesto en base al denominado “Presupuesto Maestro”, con el objetivo de mejorar las estimaciones en cuanto se refiere al área financiera y de producción, lo cual coadyuve con el logro de sus objetivos y metas trazadas durante la gestión. El rediseño del presupuesto se realizó durante las gestiones 2018 y 2019, el cual ha resultado de forma positiva, de esa manera será una herramienta importante para esta empresa y otras del mismo rubro.

Para el rediseño del presupuesto, se utilizó diferentes herramientas y métodos, como la observación, el cual ayudo a corroborar los tiempos que se tarda en producir un determinado producto ofrecido por la empresa, de la misma manera a determinar la cantidad de productos elaborados por los trabajadores de la empresa, por otra parte, ayudo a ver las deficiencias en cuanto a personal que requiere la empresa para poder cumplir con sus metas trazadas durante la gestión.

El rediseño del presupuesto, resulto bastante efectivo al momento de reflejar los datos finales mediante comparación, lo cual nos demuestra que la empresa deberá considerar en utilizar este método para futuras gestiones.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

INTRODUCCIÓN

Metalmecánica H&H es una empresa privada creada el 10 de enero de 2016, puesta en marcha en junio del mismo año, su actividad económica es la producción, procesamiento y comercialización de estructuras metálicas, sistema de seguridad y automatización de puertas de garaje, la cual tiene como principio fundamental el cumplimiento de todas las obras, brindando satisfacción, calidad, seguridad y garantía a los clientes.

Tiene como visión consolidarse en una de las empresas líderes en el desarrollo de productos y servicios para la industria del metal a nivel nacional, mediante la innovación continua de estrategias.

Su estructura orgánica está conformada por un Gerente General que es encargado de Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas en coordinación con los departamentos de la empresa. Secretaria encargada de recibir, revisar, registrar y hacer el seguimiento de la documentación que ingrese, por tramite documentario.

Jefe de Producción encargado de informar permanentemente al gerente acerca de la producción y problemas varios que se presentan a diario, también es responsable por los almacenes de material para la producción.

Jefe de Ventas encargado de diseñar estrategias que permitan incrementar los volúmenes de ventas en la empresa, mejorando los indicadores de productividad, asimismo, está encargado del almacén de los productos terminado para su posterior comercialización.

Contador encargado de contabilizar las actividades de la empresa, liquidación de impuesto y otras funciones designadas. Administrador encargado de coordina el manejo de recursos humanos, materiales, para lograr los objetivos de la empresa, asimismo, está encargado de custodiar y controlar el inventario de materiales, despachar materiales al área de producción, el cual fue retirado en la gestión 2017 por temas de liquidez para la empresa.

Dos Técnicos encargados de determinar la cantidad de materiales que se emplearan para el desarrollo de una estructura metalmecánica y realizar corte, soldadura, pintura y demás que requiera la estructura.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

La Empresa Metalmecánica H&H por sus actividades de producción o fabricación no ha obtenido una estimación favorable respecto a la elaboración de su presupuesto, por ese motivo requiere de una herramienta el cual le permita lograr sus objetivos y alcanzar sus metas, en ese sentido se elaborará un rediseño del presupuesto, en base al denominado “Presupuesto Maestro”.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la situación actual de este mundo en constante cambio se ha vuelto indispensable el uso de técnicas y herramientas que ayuden al manejo de las empresas para el logro de sus metas y objetivos.

Por tal motivo alcanzar las metas y los objetivos estratégicos trazados es muy difícil de lograr, sobre todo cuando no se tiene un correcto manejo de la planificación del presupuesto, porque es ahí donde se determinan y formulan estrategias, definen políticas y controlan sus recursos durante la gestión.

Los presupuestos ayudan a la empresa a tener un control de los ingresos y gastos durante la gestión, obteniendo una guía y dirección de mejores resultados. La empresa Metalmecánica H&H no cuenta con una adecuada elaboración de su presupuesto, por lo tanto, no tienen un adecuado control de la situación en la que se encuentra la Empresa.

Ante esa situación se desarrolla este trabajo de investigación, con el propósito de demostrar la importancia del presupuesto en la empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El rediseño del presupuesto operativo y financiero, establecido en la empresa permitirá el logro de objetivos y metas?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo permitirá a la empresa contar con un presupuesto operativo y financiero que le permita coadyuvar con el logro de objetivos y metas, además permitirá cuantificar sus objetivos empresariales, planificar nuevas estrategias y definir nuevas políticas.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVOS GENERALES

- Rediseñar el presupuesto operativo y financiero vinculado al proceso productivo que coadyuve en el logro de objetivos y metas establecidas de la empresa”

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las políticas y metas de la empresa.
- Establecer los estándares y las estrategias para el análisis y diseño del presupuesto.
- Diseñar el presupuestos operativo y financiero en base a las necesidades que tenga la empresa Metalmecánica H&H”.

1.5. HIPÓTESIS

¿El Presupuesto Maestro será una herramienta de control eficaz, para el logro de objetivos empresariales?

1.5.1. VARIABLE INDEPEDIENTE

El logro de objetivos empresariales.

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Herramienta de control eficaz.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

2.1. MÉTODOS

2.1.1. MÉTODO EMPÍRICO

Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos Métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio.¹

Este método coadyuvo con el tema de la estimación, llenando los vacíos en el cálculo del presupuesto de la Empresa de las gestiones 2018 y 2019.

2.1.1.1. MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN

Fue el primer método utilizado por los científicos y en la actualidad continúa siendo su instrumento universal. Permite conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo.

La Observación Científica debe ser:

- Consciente. - Orientado hacia un objetivo o fin determinado.
- Planificada. - En función de los objetivos y teniendo en cuenta las condiciones, los medios, el objeto y el sujeto de la observación.
- Objetiva. - Despojada lo más posible de subjetividad. Apoyada en juicios de realidad y no en juicios de valor.²

La observación se realizó al momento de ver la producción de cada uno de los productos

¹ Dr. Raúl Martínez Pérez - Lic. Eddy Rodríguez Esponda, “Manual de Metodología de la Investigación Científica”, 2011, Pág. 4.

²Ibid, Pág. 5.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

que ofrece la empresa, el cual ayuda a calcular las horas que se requiere para cada una de sus operaciones.

2.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

1. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque es un caso particular de la gravitación.
2. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Si sabemos la fórmula para calcular la velocidad, podremos calcular entonces la velocidad de un avión. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.³

El método deductivo se utilizó cuando se tomó los datos del Balance General y fueron usados para el cálculo del presupuesto de flujo de caja de la siguiente gestión.

2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA

Se refiere a experiencias pasadas. Se puede aplicar a cualquier campo de la ciencia. Busca en forma crítica la explicación de acontecimientos pasados.⁴

Este tipo de investigación sirvió de gran importancia para el cálculo del presupuesto de ventas, en base a los datos históricos.

2.2.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos

³ Daniel S Behar Rivero, "Introducción a la Metodología de la Investigación", 2008, Pág. 39-40.

⁴ Sergio Gómez Bastar, "Metodología de la investigación", Red Tercer Milenio S.C, México.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión.⁵

Este tipo de investigación permitió analizar las variables y describir el comportamiento del personal operativo, sin influir sobre ellos de ninguna manera.

2.3. TÉCNICAS

Son es el medio que se utiliza, como operación especial, para recolectar, procesar y analizar la información. Presenta una orientación definida hacia la obtención del resultado esperado.

El método científico en dependencia de los procedimientos que utiliza durante su desarrollo se clasifica en:

1) Teórico

- a) Método Histórico
- b) Método Lógico

2) Empírico

- a) Método de la Observación Científica.
- b) Método de la Medición.
- c) Método Experimental Documental.⁶

2.3.1. TÉCNICA DE ENTREVISTA

Es la técnica de obtención de información a través del diálogo, por lo que requiere de

⁵ Rosa Jiménez Paneque, “Metodología De La Investigación”, La Habana, 1998, Pág. 12

⁶Dr. Raúl Martínez Pérez - Lic. Eddy Rodríguez Esponda, “Manual de Metodología de la Investigación Científica”, 2011, Pág. 4.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

ciertas habilidades por parte del entrevistador. La entrevista puede o no, estar estructurada a partir de un cuestionario.⁷

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

Pero existe un inconveniente de considerable peso que reduce y limita los alcances de esta técnica. Cualquier persona entrevistada podrá hablarnos de aquello que le preguntemos, pero siempre nos dará la imagen que tiene de las cosas, lo que cree que son, a través de toda su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos. La propia imagen que el entrevistado tiene de sí mismo podrá ser radicalmente falsa y, en todo caso, estará siempre idealizada de algún modo, distorsionada, mejorada o retocada según factores que no es del caso analizar aquí, pero que nunca podemos prever en detalle.⁸

Se efectuó entrevistas, al personal operativo y a los gerentes que trabajan en la Empresa Metalmecánica H&H, con el fin de conocer algunos procesos que realizan en la elaboración de sus productos.

⁷Dr. Raúl Martínez Pérez - Lic. Eddy Rodríguez Esponda, “Manual de Metodología de la Investigación Científica”, 2011, Pág. 31.

⁸Daniel S Behar Rivero, “Introducción a la Metodología de la Investigación”, 2008, Pág. 55-56.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

2.3.2. TÉCNICA DE ENCUESTAS

Es la sistematización en forma de cuestionario del conjunto de características que se requiere estudiar en el censo o muestreo.

En la literatura en general se usa en forma indistinta, con el mismo sentido a las palabras muestreo o encuesta; sin embargo, es necesario hacer esta precisión.⁹

Se diferencia del censo en que la encuesta se aplica solo a una muestra de la población objeto de estudio encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio.¹⁰

La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población.¹¹

Se realizo encuestas al personal operativo, respecto a su conocimiento de la elaboración del presupuesto y cuál era su participación.

2.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación pretende llegar hasta proponer el rediseño del presupuesto más apropiado para la empresa; donde se hace necesario conocer sobre temas de planeación y direccionamiento estratégico, así mismo la utilización de una herramienta de Diagnostico Empresarial que permita identificar variable que lleven a conocer el estado actual de la empresa.

2.4.1. ALCANCE DE ESPACIO

El trabajo se realizará en las instalaciones de la empresa Metalmecánica H&H.

⁹ Dr. Alejandro Néstor Salas Begazo, “Métodos Estadísticos para Investigación Científica”, (2018), Guayaquil, Pág. 6.

¹⁰Dr. Raúl Martínez Pérez - Lic. Eddy Rodríguez Esponda, “Manual de Metodología de la Investigación Científica”, 2011, Pág. 31.

¹¹Daniel S Behar Rivero, “Introducción a la Metodología de la Investigación”, 2008, Pág. 55-56.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

2.4.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Debido a que la población es reducida, se tomara como muestra el 100% del personal de la Empresa Metalmecánica H&H.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. PRESUPUESTO

3.1.1.1. DEFINICIONES

El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos. Para que sea efectivo debe estar bien coordinado con la gerencia y los sistemas de contabilidad.¹²

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan.¹³

El presupuesto es una estimación formal del ingreso y gasto para un tiempo determinado; tanto en los negocios como en el gobierno, el presupuesto contiene normalmente una indicación de la política a seguir para lograr objetivos fijados¹⁴

3.1.1.2. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

En la administración de un negocio se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa se materializan en el proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

¹²Polimeni Ralph, Fabozzi Frank y Adelberg Arthur. “Contabilidad de Costos”, Santa fe de Bogotá - Colombia, Pág. 345

¹³ Horngren Charles, Datar Srikant y Rajan Madhav. “Contabilidad de Costos”, México, Pág. 184.

¹⁴Yañez Mendoza Ronny. “Contabilidad de Presupuestos”, La Paz – Bolivia, Pág. 3.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Sin presupuesto, la dirección de una empresa no se sabe hacia cuál meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no dispone de información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades.¹⁵

3.1.1.3. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Pueden existir muchas razones para indicar la importancia de los presupuestos en el mundo empresarial, sin embargo, algunas de esas razones son las siguientes:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de suplan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensaren las

¹⁵ Jorge E. Burbano Ruiz, “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, México, 2005, Pág.16 – 17.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtra hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.¹⁶

La importancia del presupuesto radica en la posibilidad de presentar con anticipación los principales indicadores administrativos y financieros, por ejemplo: la productividad, la liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento, los niveles de demanda, etc. Las cifras que sustentan el presupuesto deben ser calculadas considerando un cierto grado de riesgo, ya que existen varias fuentes de información, sobre todo de carácter externo, para que al tomar decisiones se tenga conocimiento de la viabilidad de las cantidades y de sus soportes.¹⁷

3.1.1.4. OBJETIVO DE LOS PRESUPUESTOS

Tiene como objetivo fundamental el de prever los resultados económicos y la posición financiera de empresa a un determinado periodo de tiempo, constituyendo de esta forma un instrumento muy importante de la administración financiera. La naturaleza cambiante de los negocios modernos, generalmente con la complejidad que han adquirido, imponen la necesidad de planificar la política futura de la empresa con el fin de escapar a la inestabilidad del mercado y poder practicar una actividad política de seguridad.¹⁸

3.1.1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

1. Según su flexibilidad:

¹⁶Carlos A. Fagilde, “Presupuestos Empresarial”, 2009, Pág. 14

¹⁷Facultad de Contaduría y Administración, Tutorial para la asignatura de Costos y Presupuestos, México, 2003, Pág. 116.

¹⁸Yañez Mendoza Ronny. “Contabilidad de Presupuestos”, La Paz – Bolivia, Pág. 20-21.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.
- Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.¹⁹

2. Según el periodo de tiempo que cubran:

- A corto plazo: Son aquellos cuyo horizonte de previsión y control comprende un ejercicio contable y se refieren a la planeación operativa.
- A largo plazo: Son aquellos cuyo horizonte de planeación y control abarca más de un ejercicio contable, específicamente tienen que ver con la planeación estratégica y la planeación táctica. Un ejemplo de estos presupuestos lo constituye un proyecto de inversión.²⁰

3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- De operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que

se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un

Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La

¹⁹Carlos A. Fagilde, “Presupuestos Empresarial”, 2009, Pág. 16.

²⁰Facultad de Contaduría y Administración, Tutorial para la asignatura de Costos y Presupuestos, México, 2003, Pág. 119.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

- Presupuesto de Compras: Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- Presupuesto de Costo-Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- 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".
- Financieros: En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.
- Presupuesto de Tesorería: Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente. Presupuesto de erogaciones capitalizables: Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.²¹

²¹Carlos A. Fagilde, "Presupuestos Empresarial", 2009, Pág. 17



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4. Según el sector en que se utilicen:

- Presupuesto del Sector Público: Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

El sector público ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades, de modo que para estudiarlas y apreciar su significado es preciso darle forma a la multitud de datos estadísticos que reflejan su sentido y alcance. Para ordenar estas informaciones, existe un conjunto de métodos de clasificación presupuestaria única y universalmente aceptada, pues los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos. Lo anterior significa que es posible preparar distintas cuentas gubernamentales en las que aparecen clasificados los ingresos y gastos de acuerdo con diversos criterios.

- Presupuestos del Sector Privado: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.²²

3.1.1.6. PRESUPUESTO MAESTRO

Dentro del marco de tiempo el presupuesto empresarial adquiere tres grandes grupos clasificados en el presupuesto maestro.

- a) El Presupuesto Operativo
- b) El Presupuesto Financiero
- c) El Presupuesto de Capital²³

Para su elaboración el punto de partida es la formulación de metas a largo plazo por parte de la gerencia. El proceso de fijar metas a largo plazo se conoce como planeación estratégica; el presupuesto se utiliza como un vehículo para movilizar la empresa en la

²²Carlos A. Fagilde, “Presupuestos Empresarial”, 2009, Pág. 18

²³Yañez Mendoza Ronny. “Contabilidad de Presupuestos”, La Paz – Bolivia, Pág. 22.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

dirección deseada.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas. El proceso termina con el estado de resultados presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado. Los estados financieros presupuestados son similares a los estados financieros regulares, excepto que se trabaja con el futuro más que con el pasado.²⁴

El presupuesto maestro expresa los planes operativos y financieros de la administración para un periodo especificado (por lo general, un año fiscal), e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados. El presupuesto maestro es el plan inicial de lo que pretende lograr la compañía en el periodo presupuestado. El presupuesto maestro evoluciona a partir de las decisiones tanto operativas como financieras que toman los gerentes.²⁵

- Las decisiones operativas tratan acerca de la mejor forma en que se utilizan los recursos limitados en una organización
- Las decisiones de financiamiento tratan de cómo obtener los fondos para adquirir tales recursos.

3.1.1.6.1. PRESUPUESTO OPERATIVO

El presupuesto operativo consiste, generalmente, en dos partes según Robert N. Anthony son:

Un presupuesto de “*programa*” y un presupuesto de “*responsabilidad*”. Estos representan dos formas de ilustrar el plan general de operaciones de la empresa, los métodos diferentes de mostrar su desenvolvimiento. Por lo tanto, ambos llegan al mismo resultado en cuanto a la utilidad neta y rentabilidad de la inversión.

El presupuesto de “*programa*” describe los principales programas que la compañía planea desarrollar.

²⁴ Jorge E. Burbano Ruiz, “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, México, 2005, Pág.18.

²⁵ Horngren Charles, Datar Srikant y Rajan Madhav. “Contabilidad de Costos”, México, Pág. 185.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

El presupuesto de “responsabilidad” expone los planes en función de las personas responsables de llevarlos a cabo. Es una herramienta de control ya que es el desempeño esperado susceptible de ser comparado con el real. El presupuesto de programa muestra los costos de cada producto, incluyendo tanto los costos directos como asignados. Además de los presupuestos de responsabilidad de los costos existen presupuestos que muestran los niveles de inventarios que se piensan mantener de productos terminados y materia primas. También los niveles planificados para la mano de obra, planes para promociones, participación en programas de capacitación, retiros; así como, presupuestos para una variedad de propósitos especiales.²⁶

- **Presupuesto de Ventas:** La base sobre la cual descansan el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas. Si este pronóstico ha sido preparado cuidadosamente y con exactitud los siguientes pasos en el proceso del presupuesto serán mucho más confiables. Por ejemplo, el pronóstico de ventas suministra los datos para elaborar presupuestos de producción, e compra, de gastos, de venta y administrativos. Si el pronóstico de ventas es erróneo, los presupuestos relacionados serán menos confiables.²⁷

El pronóstico de ventas es parte esencial de la formulación del Plan de ventas de la empresa, el hecho de conocer las tendencias y plantear los posibles escenarios futuros, definitivamente provee muchas más alternativas a la gerencia para decidir. En esta oportunidad se presenta una serie de ejercicios prácticos a los fines de desarrollar los diferentes métodos de pronósticos aplicables.²⁸

El presupuesto maestro se resume en los siguientes estados financieros proyectados:

- Balance general o estado de la situación financiera
- Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias

²⁶Robert N. Anthony, “Contabilidad Gerencial”, Peru, Pág. 32 – 33.

²⁷Polimeni Ralph, Fabozzi Frank y Adelberg Arthur. “Contabilidad de Costos”, Santa fe de Bogotá - Colombia, Pág.

²⁸Carlos A. Fagilde, “Presupuestos Empresarial”, 2009, Pág. 18



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

- Estado de flujo de caja o estado de flujo de efectivo presupuestos.²⁹
- **Presupuesto de Producción:** El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto. Para desarrollar el presupuesto de producción, el primer paso es establecer políticas para los niveles de los inventarios. El siguiente paso es planificar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse durante el periodo que cubre el presupuesto. El tercer paso es programar esta producción por subperiodos. Un plan completo de producción debe mostrar los datos del presupuesto, clasificados por:
 - a) productos por fabricar.
 - b) subperiodos (o periodos secundarios).
 - c) actividades de cada área o centro de responsabilidad, en el proceso de manufactura.

El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de las operaciones de manufactura. Además del presupuesto de producción, son relevantes a la manufactura otros tres presupuestos:

- 1) **el presupuesto del material directo y de componentes comprados**, en el cual se explican las necesidades planificadas del material directo y los componentes comprados que entrarán en la producción.
- 2) **el presupuesto de mano de obra, que muestra la cantidad y el costo planificados**, de la mano de obra directa.³⁰
- 3) **el presupuesto de gastos indirectos de fabricación**, o gastos generales de la fábrica, que incluye los planes para todos los gastos de la fábrica, excepto el material y la mano de obra directos. Estos tres presupuestos se analizan en los capítulos 7, 8 y 9, respectivamente.

Para poder planificar eficazmente la producción, el gerente de manufactura debe desarrollar información acerca de las operaciones de fabricación necesarias para

²⁹ Jorge E. Burbano Ruiz, “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, México, 2005, Pág.367.

³⁰Welsch, Glenn A. y Cols, “Presupuestos Planificación y Control”, Pearson Educación, Mexico 2005, Pág. 155.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

cada producto. Asimismo, debe generar información con respecto a los usos y capacidad de producción de cada departamento de manufactura. Los gerentes deben suministrar datos sobre las cantidades de la producción, los costos y la disponibilidad de recursos financieros. El director de planificación y control de utilidades debe prestar ayuda de asesoría, cuando ésta le sea requerida.

Una vez que ha completado el plan de producción, el gerente de producción deberá entregarlo al comité ejecutivo para su evaluación y después presentarlo al presidente de la compañía, para su aprobación definitiva, antes de proceder a usarlo como base para desarrollar los presupuestos de materiales directos, de mano de obra directa y de gastos indirectos de fabricación.³¹

La base de este presupuesto debe ser el de ventas siendo necesario formularlo en unidades, por lo que es indispensable que dicho presupuesto también esté analizado en la misma forma; lo ideal es que el detalle de uno vaya en función del otro. Como fuentes adicionales para la elaboración del presupuesto de producción deben considerarse:

- a.** Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo contable al que se refiere el presupuesto, así como los niveles de inventarios que se desean mantener al final del periodo;
- b.** Capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de la planta, contratación de más personal, más turnos de producción, etc; todo ello derivado precisamente del presupuesto de ventas y de los planes de acción de la entidad; y
- c.** Por el contrario, también deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de líneas de producción o de un artículo en particular y, en general, la reducción de la operación fabril proyectada para el periodo contable en que estará vigente el presupuesto.³²

³¹Welsch, Glenn A. y Cols, "Presupuestos Planificación y Control", Pearson Educación, Mexico 2005, Pág. 155 - 156.

³²Carlos A. Fagilde, "Presupuestos Empresarial", 2009, Pág. 47.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

3.1.1.6.2. PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero se inicia con la información generada por el presupuesto operativo, y una vez que este ha sido integrado se lo utiliza como marco de referencia para preparar el presupuesto financiero, que junto con el de operación constituye una herramienta por excelencia para expresar, en términos monetarios, el diseño de acción que habrá de realizarse a través del plan anual o de corto plazo.

El presupuesto financiero comprende en su preparación lo siguiente:³³

- a) **Presupuesto de Caja:** El presupuesto de caja es aquel que se calcula atendiendo a las entradas y salidas de efectivo, en otras palabras, tiene que ver con el flujo de efectivo proyectado y es consecuencia de toda la actividad presupuestal en conjunto. Se elabora atendiendo a las políticas para el manejo de dinero establecidas en la entidad.³⁴

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos. Uno de ellos es el método de ingresos y desembolsos de efectivo (denominado a veces método directo de la cuenta de caja), el cual se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos como los de ventas, de gastos y de desembolsos de capital. Es sencillo de elaborar y apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Como parte del plan anual de utilidades, con frecuencia se emplea para la planificación del efectivo a corto plazo. En cambio, este método no es adecuado para el plan de utilidades de largo plazo, que es más general. Los planes fundamentales (o sea, los presupuestos) que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo, se analizan con cuidado para traducirlos de una base de

³³Yañez Mendoza Ronny. "Contabilidad de Presupuestos", La Paz – Bolivia, Pág. 15-18.

³⁴Facultad de Contaduría y Administración, Tutorial para la asignatura de Costos y Presupuestos, México, 2003, Pág. 133.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

acumulación a una base de efectivo.³⁵

- b) **Los Estados Financieros Proyectados:** Estos surgen del desarrollo, del presupuesto operativo y del presupuesto de caja, los cuales proporcionan toda información necesaria que permite estructurar los Estados Financieros que muestren la situación financiera y patrimonial a los que se pretende arribar en forma posterior a la ejecución.³⁶
- c) **Presupuesto de Capital:** El presupuesto de capital o proyecto de inversión se refiere a las inversiones en el activo fijo o en el diseño de métodos y procedimientos necesarios para producir y vender bienes. Su horizonte de planeación y de control es de largo plazo, pues los conceptos que trata se utilizan o se mantienen durante varios ejercicios. Asimismo, sus resultados operativos y financieros pueden no ser inmediatos.³⁷

El desembolso de capital es el uso de fondos (esto es, de efectivo) para adquirir activos operacionales que: a) ayuden a generar futuros ingresos, o b) reduzcan futuros costos. Los desembolsos de capital comprenden activos fijos (es decir, operacionales), por ejemplo, propiedades inmuebles, planta, equipo, renovaciones mayores y patentes.¹ Normalmente, los proyectos de desembolsos de capital involucran fuertes sumas de dinero, así como otros recursos y deuda, que se inmovilizan durante periodos relativamente prolongados.

Los desembolsos de capital constituyen inversiones que exigen el compromiso de recursos, ahora, para percibir beneficios económicos más elevados (utilidades) en el futuro. Los desembolsos de capital se convierten en gastos en el futuro, a medida que vayan siendo utilizados sus correspondientes bienes y servicios con el fin de obtener mejores utilidades futuras derivadas de los

³⁵Welsch, Glenn A. y Cols, "Presupuestos Planificación y Control", Pearson Educación, México 2005, Pág.319.

³⁶Yañez Mendoza Ronny. "Contabilidad de Presupuestos", La Paz – Bolivia, Pág. 18.

³⁷Facultad de Contaduría y Administración, Tutorial para la asignatura de Costos y Presupuestos, México, 2003, Pág. 163.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

futuros ingresos, o para lograr ahorros en los futuros costos. Los gastos futuros correspondientes,³⁸

3.1.1.7. ETAPAS DEL PRESUPUESTO

Deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo:

- **Pre-iniciación**

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuye a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico.³⁹

- **Elaboración**

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- 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 tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.

³⁸Welsch, Glenn A. y Cols, "Presupuestos Planificación y Control", Pearson Educación, Mexico 2005, Pág. 283 - 284.

³⁹Jorge E. Burbano Ruiz, "Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos", México, 2005, Pág.44 - 45.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- **Ejecución**

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros 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.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.⁴⁰

- **Control**

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y presupuestado, cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse otros como el avance en obras, en tiempo y en compras

⁴⁰ Jorge E. Burbano Ruiz, “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, México, 2005, Pág.47 – 48.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.

3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

- **Evaluación**

Una Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.⁴¹

3.1.1.8. VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO

Ventajas:

- a) Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- b) La dirección de la firma realiza un estudio un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- c) De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y

⁴¹ Jorge E. Burbano Ruiz, "Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos", México, 2005, Pág.48.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

- d) Ayuda a la planeación adecuada de los costos producción.
- e) Se provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- f) Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- g) Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide le eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- h) Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Desventajas:

- a) Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- b) Es sólo una herramienta de la gerencia. “Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”.
- c) Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo. (MarcadorDePosición1)⁴²

Limitaciones:

- a) Están basados en estimaciones.
- b) Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- c) Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.

⁴²Carlos A. Fagilde, “Presupuestos Empresarial”, 2009, Pág. 14 - 15.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

- d) Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.
- e) El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.
- f) La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.⁴³

3.1.2. COSTOS

3.1.2.1. DEFINICION DE COSTO

El costo se define como las erogaciones y causaciones que son efectuadas en el área de producción, necesarios para fabricar un artículo o prestar un servicio, cumpliendo así con el desarrollo del objeto social propuesto por la empresa y debe generar un beneficio económico futuro.

La anterior definición se explica así:

- ▶ Las erogaciones son las salidas de dinero y las causaciones son el reconocimiento de un hecho económico que afecta a la producción.
- ▶ El área de producción es la fábrica o el lugar en donde se elabora el producto, derivado del objeto social. Es el ser de la empresa.
- ▶ Los costos generan un beneficio económico futuro, ya que como toda inversión

⁴³Carlos A. Fagilde, "Presupuestos Empresarial", 2009, Pág. 15 - 16.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

tienen que recuperarse y ser potenciales generadores de ingresos.⁴⁴

3.1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Éstos se pueden clasificar de acuerdo a cómo van ocurriendo los procesos de operación, para esto se hace una división desde la inversión que se realiza para iniciar la empresa u organización, la producción y la distribución del producto, hasta que se efectúa la venta del producto.⁴⁵

3.1.2.2.1. DE ACUERDO CON LA FUNCION EN LA QUE SE INCURREN

a) Costos de Producción

Incluyen las materias primas directas, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación (denominados elementos del costo), en que se haya incurrido para elaborar un bien o un producto. Los costos de ingeniería y del diseño del producto que ocurren antes de la manufactura también son costos de producción.⁴⁶

- 1. Costos de Materia Prima:** Son todos los materiales sujetos a transformación, que se pueden identificar y cuantificar, unitariamente, “a simple vista” con los productos terminados, ejemplo, madera.
- 2. Costos de Mano de Obra:** Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto.
- 3. Gastos Indirectos de Fabricación:** Estos costos hacen referencia al grupo de costos utilizado para acumular los costos indirectos de manufactura (se excluyen los gastos de venta, generales y administrativos porque son costos no relacionados con la manufactura).⁴⁷

⁴⁴CP. Benjamín Enrique Polo García, “Contabilidad de Costos en la Alta Gerencia”, Bogota, 2013, Pág. 17.

⁴⁵ Carlos Luis Robles Román, “Costos Históricos”, México, 2012, Pág. 10.

⁴⁶ Ing. Jaime Ortega Pereira MCA-CP, “Contabilidad de Costos”,

⁴⁷Polimeni Ralph, Fabozzi Frank y Adelberg Arthur. “Contabilidad de Costos”, Santa fe de Bogotá - Colombia, Pág. 124.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

b) Costos de Distribución o Venta

Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor; por ejemplo, publicidad, comisiones, etcétera.

c) Costos de Administración

Son los que se originan en el área administrativa (sueldos, teléfono, oficinas generales, etc.). Esta clasificación tiene por objeto agrupar los costos por funciones, lo cual facilita cualquier análisis que se pretenda realizar de ellas.

d) Costos de financiamiento

Son los que se originan por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas.

3.1.2.2.2. DE ACUERDO CON SU IDENTIFICACIÓN CON UNA ACTIVIDAD, DEPARTAMENTO O PRODUCTO

a) Costos Directos

Son los costos de Material Directo o Materia Prima y los Sueldos y Salarios Directos identificables cuantitativamente y cualitativamente en cada unidad del producto terminado.

b) Costos Indirecto

Son aquellos costos que no se puede localizar y cuantificar de forma precisa en una unidad producida, los cargos se efectúan basándose en prorratesos, como en los tres casos siguientes:

- Material Indirecto
- Obra de Mano Indirecta
- Costos Indirectos de Producción



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

3.1.2.2.3. DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE FUERON CALCULADOS

a) Costos Históricos

Llamados también reales, son aquellos en los que primero se produce el bien o se presta el servicio y posteriormente se calculan o determinan los costos. Los costos del producto o servicio se conocen al final del período. Este sistema tiene sus desventajas, ya que para conocer el costo real de un producto o servicio se tienen que elaborar los estados financieros al final del ciclo contable.⁴⁸

b) Costos Predeterminados

Son los determinados con anterioridad al periodo de costos o durante el transcurso del mismo.⁴⁹

3.1.2.2.4. DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE SE CARGAN O SE ENFRENTAN A LOS INGRESOS

a) Costos de Periodo

También denominados costos no inventariables. Son los que se identifican en intervalos de tiempo, y no con los productos elaborados. Se relacionan con las funciones de distribución y administración y se conducen al estado de resultados en el periodo en el cual se incurren.

b) Costos del Producto

Son los costos que están relacionados con la función de producción, y se incorporan a los inventarios de materia prima, producción en proceso y artículos terminados, y se reflejan como activo dentro del balance general. Los costos del producto se llevan al estado de resultados, cuando y en la medida en que los productos elaborados se venden, afectando el costo de artículos vendidos (costo

⁴⁸CP. Benjamín Enrique Polo García, “Contabilidad de Costos en la Alta Gerencia”, Bogotá, 2013, Pág. 21.

⁴⁹Carlos Luis Robles Román, “Costos Históricos”, México, 2012, Pág. 12.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

de producción de lo vendido).

3.1.2.2.5. DE ACUERDO CON EL CONTROL QUE SE TENGA SOBRE LA OCURRENCIA DE UN COSTO

a) Costos Controlables

Son aquellos que pueden estar directamente influenciados por los gerentes de unidad en determinado periodo. Cuando un gerente ejercer su autoridad para adquirir y/o utilizar un ítem, su costo puede considerarse controlable por parte de él. Sin embargo, el control por lo general no es responsabilidad total de una sola persona; en muchas compañías existen diferentes grados de influencia de otras personas.⁵⁰

b) Costos no Controlables

Son aquellas decisiones que no tienen autoridad sobre los costos en que ese incurre y no existe la posibilidad de su manejo por parte de un nivel de responsabilidad determinado (costo del empleado, depreciación del equipo de la planta, el costo de la depreciación fue tomada por la alta gerencia).

3.1.2.2.6. DE ACUERDO CON SU COMPORTAMIENTO

a) Costos Variables

Son aquellos que están en función del volumen de producción y las ventas, o sea, varían en forma proporcional a las fluctuaciones de la producción de un periodo, entre estos tenemos: Materiales directos o materia prima consumida, fuerza motriz, depreciaciones de bienes de uso por rendimiento, impuesto a las transacciones, comisiones sobre ventas, etc.

b) Costos Fijos

Son los que permanecen constantes en su magnitud dentro de un periodo determinado, y que no tienen nada que ver con los volúmenes de producción o

⁵⁰Polimeni Ralph, Fabozzi Frank y Adelberg Arthur. "Contabilidad de Costos", Santa fe de Bogotá - Colombia, Pág. 725.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

venta.⁵¹

Asimismo, existen partidas que tienen características tanto de costos fijos como de costos variables, las cuales reciben el nombre de partidas semifijas o semivariabes. Dentro de ellas se pueden observar, principalmente, los pagos por mano de obra directa, ya que se paga por tiempo, independientemente del volumen de producción, pero también representa un insumo variable. Por lo tanto, se tiene que buscar el mejor método para segregar los costos fijos de los variables⁵²

3.2. MARCO CONCEPTUAL

3.2.1. PRESUPUESTOS

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.⁵³

3.2.2. COSTO

Es todo desembolso, pasado, presente o futuro, que se involucra al proceso de producción, cuyo valor queda incluido en los productos y contablemente se observa en los inventarios (desembolso capitalizable).⁵⁴

3.2.3. VENTAS

La venta es la consecuencia del trabajo empresario para captar clientes que estén dispuestos a pagar por el servicio o producto ofrecido, demandándolo, pues cubre alguna de sus necesidades. Quien entrega el producto o servicio se llama vendedor y quien lo adquiere se denomina comprador.⁵⁵

⁵¹ Carlos Luis Robles Román, “Costos Históricos”, México, 2012, Pág. 12.

⁵² Facultad de Contaduría y Administración, Tutorial para la asignatura de Costos y Presupuestos, México, 2003, Pág. 100.

⁵³ Jorge E. Burbano Ruiz, “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, México, 2005, Pág. 6.

⁵⁴ Oscar J. Marulanda Castaño, Curso: Costos y Presupuestos, Segunda Edición, 2009.

⁵⁵ José Enrique Bóveda, Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, Editorial Productiva, 2015.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

3.2.4. SERVICIOS.

Los servicios, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea.

3.2.5. PRODUCCION

Es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor, también por producción en un sentido amplio, entendemos el incorporar utilidades nuevas a las cosas, es decir, no solamente la generación de producto con cualidades distintas a su origen, sino simples modificaciones a su estructura natural del factor que le otorga un nuevo uso. Es la actividad que se desarrolla dentro de un sistema económico.

Es aquella que se dedica a la transformación de la materia prima, convirtiéndola en un producto totalmente elaborado, mediante la acción de un proceso productivo en el que se le agregan los valores de mano de obra directa y de costos indirectos de fabricación.⁵⁶

3.2.6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Son objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión.⁵⁷

⁵⁶ ⁵⁶ José Enrique Bóveda, Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, Editorial Productiva, 2015, Pág. 5.

⁵⁷ Andía Valencia Walter, Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público, Industrial data, 2016, Pág. 30.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

3.2.7. METAS

Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos.

3.2.8. EMPRESA

Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.⁵⁸

⁵⁸ Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Prácticas de la Gestión Empresarial, 2001, Pàg. 3.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

CAPITULO IV

4. PROPUESTA

4.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Este presupuesto, nos ayudara con el cálculo de ventas anuales, asimismo coadyuvara con la elaboración de los presupuestos de producción, compra, gastos y administrativos. Si el pronóstico de ventas es erróneo, los presupuestos relacionados serán menos confiables, en ese sentido se elaboró el presupuesto de ventas en base a cálculos estadísticos y datos de gestiones pasadas.

Tabla N°1 PRESUPUESTO DE VENTAS SEGÚN LA EMPRESA

DETALLE	GESTION 2018			GESTION 2019		
	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL
PRODUCTO 1	46	12,000.00	552,000.00	65	12,500.00	812,500.00
PRODUCTO 2	43	10,000.00	430,000.00	61	10,700.00	652,700.00
INSTALACIÓN	44	1,300.00	57,200.00	62	1,400.00	86,800.00
TOTALES	133	23,300.00	1,039,200.00	188	24,600.00	1,552,000.00

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H 2018 y 2019.

La Empresa estimó que las ventas de los 3 productos alcanzarían a 133 unidades y tendrían un ingreso de Bs.1,039,200.00, durante la gestión 2018 y para la gestión 2019, 188 unidades con un ingreso de Bs.1,552,000.00.

Tabla N°2 PRESUPUESTO DE VENTAS SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO

DETALLE	GESTION 2018			GESTION 2019		
	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL
PRODUCTO 1	53	12,000.00	636,000.00	55	12,500.00	687,500.00
PRODUCTO 2	51	10,000.00	510,000.00	58	10,700.00	620,600.00
INSTALACIÓN	52	1,300.00	67,600.00	54	1,400.00	75,600.00
TOTALES	156	23,300.00	1,213,600.00	167	24,600.00	1,383,700.00

Fuente: Elaboración Propia.

Con el Presupuesto Maestro, se estimó que las ventas de los 3 productos alcanzarían a 156 unidades y tendrían un ingreso de Bs.1,213,600.00, durante la gestión 2018 y para la gestión 2019, 167 unidades con un ingreso de Bs.1,383,700.00.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°3 VENTAS EJECUTADAS POR LA EMPRESA

DETALLE	GESTION 2018			GESTION 2019		
	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL
PRODUCTO 1	50	12,000.00	600,000.00	48	12,500.00	600,000.00
PRODUCTO 2	47	10,000.00	470,000.00	51	10,700.00	545,700.00
INSTALACIÓN	48	1,300.00	62,400.00	48	1,400.00	67,200.00
TOTALES	145	23,300.00	1,132,400.00	147	24,600.00	1,212,900.00

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H 2018 y 2019.

Con el Presupuesto Maestro, se estimó que las ventas de los 3 productos alcanzarían a 156 unidades y tendrían un ingreso de Bs.1,213,600.00, durante la gestión 2018 y para la gestión 2019, 167 unidades con un ingreso de Bs.1,383,700.00.

En el siguiente detalle haremos un análisis del cálculo de ventas durante las gestiones 2018 y 2019, que contemplara el presupuesto diseñado por la empresa y la propuesta de rediseño elaborado con el método de Presupuesto Maestro, versus lo ejecutado:

GESTIÓN 2018

Tabla N°4 PRESUPUESTO DE LA EMPRESA VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2018.

DETALLE	PRESUPUESTO REALIZADO POR LA EMPRESA			EJECUTADO			DIFERENCIAS		
	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL
PRODUCTO 1	46	12,000.00	636,000.00	50	12,000.00	600,000.00	-4	12,000.00	-48,000.00
PRODUCTO 2	43	10,000.00	510,000.00	47	10,000.00	470,000.00	-4	10,000.00	-40,000.00
INSTALACIÓN	44	1,300.00	67,600.00	48	1,300.00	62,400.00	-4	1,300.00	-5,200.00
TOTALES	133	23,300.00	1,213,600.00	145	23,300.00	1,132,400.00	-12	23,300.00	-93,200.00

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

Con el análisis realizado entre el presupuesto de la empresa y lo ejecutado durante la gestión 2018, se determinaron las siguientes diferencias: el presupuesto de la empresa fue elaborado por una cantidad de 133 unidades, sin embargo, se vendieron 145 unidades, dando una diferencia de -12 productos, los cuales 8 se tuvieron que adquirir posteriormente ya que no se encontraban presupuestados, asimismo, los ingresos se vieron afectados por lo mencionado anteriormente.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°5 PRESUPUESTO MAESTRO VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2018.

DETALLE	REDISEÑO (PRESUPUESTO MAESTRO)			EJECUTADO			DIFERENCIAS		
	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL
PRODUCTO 1	53	12,000.00	636,000.00	50	12,000.00	600,000.00	3	12,000.00	36,000.00
PRODUCTO 2	51	10,000.00	510,000.00	47	10,000.00	470,000.00	4	10,000.00	40,000.00
INSTALACIÓN	52	1,300.00	67,600.00	48	1,300.00	62,400.00	4	1,300.00	5,200.00
TOTALES	156	23,300.00	1,213,600.00	145	23,300.00	1,132,400.00	11	23,300.00	81,200.00

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis realizado entre el Presupuesto Maestro y lo ejecutado durante la gestión 2018, determinó las siguientes diferencias: el Presupuesto Maestro fue elaborado por una cantidad de 156 unidades, sin embargo, se vendieron 145 unidades, dando un excedente de 11 unidades, los cuales serían reflejados como inventario final, no teniendo una incidencia desfavorable.

GESTIÓN 2019

Tabla N°6 PRESUPUESTO DE LA EMPRESA VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2019.

DETALLE	PRESUPUESTO REALIZADO POR LA EMPRESA			EJECUTADO			DIFERENCIAS		
	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL
PRODUCTO 1	65	12,500.00	812,500.00	48	12,500.00	600,000.00	17	12,500.00	212,500.00
PRODUCTO 2	61	10,700.00	652,700.00	51	10,700.00	545,700.00	10	10,700.00	107,000.00
INSTALACIÓN	62	1,400.00	86,800.00	48	1,400.00	67,200.00	14	1,400.00	19,600.00
TOTALES	188	24,600.00	1,552,000.00	147	24,600.00	1,212,900.00	41	24,600.00	339,100.00

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

De la misma manera, el análisis realizado entre el presupuesto de la empresa y lo ejecutado durante la gestión 2019, se determinaron las siguientes diferencias: el presupuesto de la empresa fue elaborado por una cantidad de 188 productos, sin embargo, se vendieron 147 productos, dando un excedente de 41 productos, los cuales 27 tuvieron que ser añadidas al inventario final de esta gestión.

Tabla N°7 PRESUPUESTO MAESTRO VS EJECUCIÓN GESTIÓN 2019.

DETALLE	REDISEÑO (PRESUPUESTO MAESTRO)			EJECUTADO			DIFERENCIAS		
	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL	CANTIDAD	P/U	TOTAL
PRODUCTO 1	55	12,500.00	687,500.00	48	12,500.00	600,000.00	7	12,500.00	87,500.00
PRODUCTO 2	58	10,700.00	620,600.00	51	10,700.00	545,700.00	7	10,700.00	74,900.00
INSTALACIÓN	54	1,400.00	75,600.00	48	1,400.00	67,200.00	6	1,400.00	8,400.00
TOTALES	167	24,600.00	1,383,700.00	147	24,600.00	1,212,900.00	20	24,600.00	170,800.00

Fuente: Elaboración Propia.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Como se puede observar en la columna de diferencias en ambas gestiones, el presupuesto propuesto tiene una mayor aproximación a lo ejecutado. Asimismo, se evidencia que se encuentra más uniforme con respecto al presupuesto elaborado por la empresa.

A continuación, se hará la demostración del cálculo en base al Presupuesto Maestro, para poder proyectar las ventas, utilizaremos el método estadístico no causales para ambas gestiones, el cual se utiliza los datos de las anteriores gestiones:

Tabla N°8 PROYECCIÓN DE VENTAS MÉTODO NO CAUSALES GESTIÓN 2018

GESTION 2018
METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS (P1)
METODOS NO CAUSALES

RELACION DE LA ECUACION DE TENDENCIA

N°	Años "X"	Número de Productos Vendidos "Y"	(X * Y)	X ²
1	1	30	30	1
2	2	32	64	4
3	Σ 3	62	94	5

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS (P2)
METODOS NO CAUSALES

RELACION DE LA ECUACION DE TENDENCIA

N°	Años "X"	Número de Productos Vendidos "Y"	(X * Y)	X ²
1	1	28	28	1
2	2	31	62	4
3	Σ 3	59	90	5

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS (INST)
METODOS NO CAUSALES

RELACION DE LA ECUACION DE TENDENCIA

N°	Años "X"	Número de Productos Vendidos "Y"	(X * Y)	X ²
1	1	25	25	1
2	2	33	66	4
3	Σ 3	58	91	5

Fuente: Elaboración Propia.

Con esta tabla podemos observar las ventas historicas de la empresa, las cuales nos



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

ayudaran a determinar las ventas para la gestión 2018.

PRODUCTO 1

Tabla N°9 FORMULA METODO NO CAUSALES 2018 (P1)

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS
METODOS NO CAUSALES

$$\begin{aligned}\sum y &= Na + b\sum x \\ \sum xy &= a\sum x + b\sum x^2\end{aligned}$$

Reemplazamos los valores

$$\begin{aligned}62 &= 3a + 3b \quad (1) \\ 94 &= 3a + 5b \\ \hline -62 &= -3a + -3b \\ 94 &= 3a + 5b \\ \hline 32 &= \quad + 2b \\ b &= \frac{32}{2} \\ \mathbf{b} &= \mathbf{16}\end{aligned}$$

Reemplazando (b) obtenemos:

$$\begin{aligned}62 &= 3a + 3(16) \\ 62 &= 3a + 48 \\ 62 - 48 &= 3a \\ a &= \frac{62 - 48}{3} \\ a &= \frac{14}{3} \\ \mathbf{a} &= \mathbf{4.67}\end{aligned}$$

Reemplazando los valores de a y b en las ecuaciones de la Recta se obtiene lo siguiente:

$$\begin{aligned}y &= a + bX \\ y &= 4.7 + 16(3) \\ y &= 4.7 + 48 \\ \mathbf{y} &= \mathbf{52.67}\end{aligned}$$

53

Fuente: Elaboración Propia.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

proyección de ventas del producto N° 1, según el método no causales, alcanzara a 53 unidades para toda la gestión 2018.

PRODUCTO 2

Tabla N°10 FORMULA METODO NO CAUSALES 2018 (P2)

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS
METODOS NO CAUSALES

$$\begin{aligned}\sum y &= Na + b\sum x \\ \sum xy &= a\sum x + b\sum x^2\end{aligned}$$

Reemplazamos los valores

$$\begin{aligned}59 &= 3a + 3b \quad (1) \\ 90 &= 3a + 5b \\ \hline -59 &= -3a + -3b \\ 90 &= 3a + 5b \\ \hline 31 &= \quad + 2b\end{aligned}$$
$$b = \frac{31}{2}$$

b = 15.5

Reemplazando (b) obtenemos:

$$\begin{aligned}59 &= 3a + 3(16) \\ 59 &= 3a + 47 \\ 59 - 46.5 &= 3a \\ a &= \frac{59 - 46.5}{3} \\ a &= \frac{12.5}{3}\end{aligned}$$

a = 4.17

Reemplazando los valores de a y b en las ecuaciones de la Recta se obtiene lo siguiente:

$$\begin{aligned}y &= a + bX \\ y &= 4.2 + 16(3) \\ y &= 4.2 + 47 \\ \hline y &= 50.67\end{aligned}$$

51

Fuente: Elaboración Propia.

La proyección de ventas del producto N° 2, según el método no causales, alcanzara a 51



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

unidades para toda la gestión 2018.

INSTALACIÓN

Tabla N°11 FORMULA METODO NO CAUSALES 2018 (INST)

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS
METODOS NO CAUSALES

$$\begin{aligned}\Sigma y &= Na + b\Sigma x \\ \Sigma xy &= a\Sigma x + b\Sigma x^2\end{aligned}$$

Reemplazamos los valores

$$\begin{aligned}58 &= 3a + 3b \quad (1) \\ 91 &= 3a + 5b \\ \hline -58 &= -3a + -3b \\ 91 &= 3a + 5b \\ \hline 33 &= \quad + 2b\end{aligned}$$
$$b = \frac{33}{2}$$

b = 16.5

Reemplazando (b) obtenemos:

$$\begin{aligned}58 &= 3a + 3(17) \\ 58 &= 3a + 51 \\ 58 - 51 &= 3a \\ 7 &= 3a \\ a &= \frac{7}{3}\end{aligned}$$
$$a = \frac{8.5}{3}$$

a = 2.83

Reemplazando los valores de a y b en las ecuaciones de la Recta se obtiene lo siguiente:

$$\begin{aligned}y &= a + bX \\ y &= 2.8 + 17(3) \\ y &= 2.8 + 51 \\ \hline y &= 53.8\end{aligned}$$

y = 52.33

52

La proyección de ventas para la instalación, según el método no causales, alcanzara a 52 veces en toda la gestión 2018.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°12 PROYECCIÓN DE VENTAS MÉTODO NO CAUSALES GESTIÓN 2019

GESTION 2019
METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS (P1)
METODOS NO CAUSALES

RELACION DE LA ECUACION DE TENDENCIA				
N°	Años "X"	Número de Productos Vendidos "Y"	(X * Y)	X ²
1	1	30	30	1
2	2	32	64	4
3	3	39	117	9
4	Σ 6	101	211	14

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS (P2)
METODOS NO CAUSALES

RELACION DE LA ECUACION DE TENDENCIA				
N°	Años "X"	Número de Productos Vendidos "Y"	(X * Y)	X ²
1	1	28	28	1
2	2	31	62	4
3	3	42	126	9
4	Σ 6	101	216	14

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS (INST)
METODOS NO CAUSALES

RELACION DE LA ECUACION DE TENDENCIA				
N°	Años "X"	Número de Productos Vendidos "Y"	(X * Y)	X ²
1	1	25	25	1
2	2	33	66	4
3	3	37	111	9
4	Σ 6	95	202	14

Fuente: Elaboración Propia.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

PRODUCTO 1

Tabla N°13 FORMULA METODO NO CAUSALES 2019 (P1)

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS

METODOS NO CAUSALES

$$\sum y = Na + b\sum x$$
$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

Reemplazamos los valores

$$101 = 4a + 6b (2)$$
$$211 = 6a + 14b$$

$$-152 = -6a + -9b$$
$$211 = 6a + 14b$$

$$59.5 = \quad + 5b$$
$$b = \frac{60}{5}$$

b = 11.9

Reemplazando (b) obtenemos:

$$101 = 4a + 6(12)$$
$$101 = 4a + 71$$
$$101 - 71.4 = 4a$$
$$a = \frac{101 - 71.4}{4}$$
$$a = \frac{29.6}{4}$$

a = 7.4

Reemplazando los valores de a y b en las ecuaciones de la Recta se obtiene lo siguiente:

$$y = a + bX$$
$$y = 7.4 + 12(4)$$
$$y = 7.4 + 48$$

y = 55.00

55

Fuente: Elaboración Propia.

La proyección de ventas del producto N° 1, según el método no causales, alcanzara a 55 unidades para toda la gestión 2018, teniendo un incremento de 3 unidades en relación al anterior año.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

PRODUCTO 2

Tabla N°14 FORMULA METODO NO CAUSALES 2019 (P2)

METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS
METODOS NO CAUSALES

$$\begin{aligned}\Sigma y &= Na + b\Sigma x \\ \Sigma xy &= a\Sigma x + b\Sigma x^2\end{aligned}$$

Reemplazamos los valores

$$\begin{aligned}101 &= 4a + 6b \quad (2) \\ 216 &= 6a + 14b \\ \hline -152 &= -6a + -9b \\ 216 &= 6a + 14b \\ \hline 64.5 &= \quad + 5b\end{aligned}$$
$$b = \frac{65}{5}$$

b = 12.9

Reemplazando (b) obtenemos:

$$\begin{aligned}101 &= 4a + 6(12.9) \\ 101 &= 4a + 77 \\ 101 - 77.4 &= 4a \\ a &= \frac{101 - 77.4}{4} \\ a &= \frac{23.6}{4}\end{aligned}$$

a = 5.9

Reemplazando los valores de a y b en las ecuaciones de la Recta se obtiene lo siguiente:

$$\begin{aligned}y &= a + bX \\ y &= 5.9 + 13(4) \\ y &= 5.9 + 52\end{aligned}$$

y = 57.50

58

Fuente: Elaboración Propia.

La proyección de ventas del producto N° 2, según el método no causales, alcanzara a 58



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

unidades para toda la gestión, teniendo un incremento de 7 unidades en relación al anterior año.

INSTALACIÓN

Tabla N°15 FORMULA METODO NO CAUSALES 2019 (INST)

**METODOS PARA PROYECTAR LAS VENTAS
METODOS NO CAUSALES**

$$\begin{aligned}\Sigma y &= Na + b\Sigma x \\ \Sigma xy &= a\Sigma x + b\Sigma x^2\end{aligned}$$

Reemplazamos los valores

$$\begin{aligned}95 &= 4a + 6b \quad (2) \\ 202 &= 6a + 14b \\ -143 &= -6a + -9b \\ 202 &= 6a + 14b \\ 59.5 &= \quad + 5b\end{aligned}$$
$$b = \frac{60}{5}$$

b = 11.9

Reemplazando (b) obtenemos:

$$\begin{aligned}95 &= 4a + 6(12) \\ 95 &= 4a + 71 \\ 95 - 71.4 &= 4a \\ a &= \frac{95 - 71.4}{4} \\ a &= \frac{23.6}{4}\end{aligned}$$

a = 5.9

Reemplazando los valores de a y b en las ecuaciones de la Recta se obtiene lo siguiente:

$$\begin{aligned}y &= a + bX \\ y &= 5.9 + 12(4) \\ y &= 5.9 + 48 \\ y &= 53.50\end{aligned}$$

54

La proyección de ventas para la instalación, según el método no causales, alcanzara a 54 veces para toda la gestión 2019, teniendo un incremento de 2 veces en relación al anterior



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

año.

4.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

El presupuesto de producción, especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto, en ese sentido se realiza el presupuesto anual de producción, por cada producto o servicio que ofrece la empresa, en base a los cálculos del punto anterior:

Tabla N°16 PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS 2018

GESTION 2018			
DETALLE	PRODUCTOS		
	1	2	INST.
Presupuesto de Ventas	53	51	52
Mas: Inventario Final de Prod. Terminados	13	13	13
Unidades Disponibles	66	64	65
Menos: Inv. Inicial De Productos Terminados	20	19	20
Presupuesto de Productos Terminados	46	45	45

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante los datos obtenidos de la empresa, respecto a los inventarios de productos terminados, realizamos la siguiente fórmula para el cálculo de la producción requerida de la gestión 2018:

GESTION 2018

$$P_{p1} = P_V + I_{FPT} - I_{IPT}$$

$$P_p = 53 + 13 - 20$$

$$P_p = 46 \text{ Unidades}$$

Para el producto N° 1, en la gestión 2018, se requerirá una producción de 46 unidades.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

$$P_{P2} = PV + IFPT - IIPT$$

$$P_p = 51 + 13 - 19$$

$$P_p = 45 \text{ Unidades}$$

Para el producto N° 2, en la gestión 2018, se requerirá una producción de 45 unidades.

$$P_{PM} = PV + IFPT - IIPT$$

$$P_p = 52 + 13 - 20$$

$$P_p = 45 \text{ Unidades}$$

Para el producto N° 3, en la gestión 2018, se requerirá una producción de 45 unidades.

De la misma manera, se utilizó la fórmula para calcular la producción requerida de la gestión 2019:

Tabla N°17 PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS 2019

GESTION 2019			
DETALLE	PRODUCTOS		
	1	2	INST.
Presupuesto de Ventas	55	58	54
Mas: Inventario Final de Prod. Terminados	11	12	14
Unidades Disponibles	66	70	68
Menos: Inv. Inicial De Productos Terminados	13	13	13
Presupuesto de Prod. De Productos Terminados	53	57	55

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

GESTION 2019

$$P_{P1} = PV + IFPT - IIPT$$

$$P_P = 55 + 11 - 13$$

$$P_P = 53 \text{ Unidades}$$

Para el producto N° 1, en la gestión 2019, se requerirá una producción de 53 unidades.

$$P_{P2} = PV + IFPT - IIPT$$

$$P_P = 58 + 12 - 13$$

$$P_P = 57 \text{ Unidades}$$

Para el producto N° 2, en la gestión 2019, se requerirá una producción de 57 unidades.

$$P_{PM} = PV + IFPT - IIPT$$

$$P_P = 54 + 14 - 13$$

$$P_P = 55 \text{ Unidades}$$

Para el producto N° 3, en la gestión 2019, se requerirá una producción de 55 unidades.

4.3. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA REQUERIDA

Este costo de la materia prima utilizada en la producción estará en fusión del método de valuación del inventario que mantenga la empresa, de manera tal que la cantidad de materia prima utilizada este en función de inventarios iniciales y de compras de materia prima.

Cantidades necesarias para la producción de un producto:

GESTION 2018



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°18 COSTO UNITARIO POR PRODUCTO 2018

PROD	MADERA HUASICUCHO			METAL			MOTOR			OTROS			TOTALES
	CANT	COSTO UNIT.	TOTAL BS W	CANT	COSTO UNIT.	TOTAL BS X	CANT	COSTO UNIT.	TOTAL BS Y	CANT	COSTO UNIT.	TOTAL BS Z	TOTAL BS W+X+Y+Z
"1"	25	150.00	3,750.00	6	80.00	480.00	1	700.00	700.00	30	0.50	15.00	4,945.00
"2"	18	150.00	2,700.00	14	80.00	1,120.00	1	700.00	700.00	24	0.50	12.00	4,532.00
"INST"	0	150.00	0.00	2	80.00	160.00	1	700.00	700.00	25	0.50	12.50	872.50
TOT	43	150.00	6,450.00	22	80.00	1,760.00	3	700.00	2,100.00	79	0.50	39.50	10,349.50

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

A continuación se realiza un análisis respecto al requerimiento de materia prima para la producción, de la gestión 2018:

Tabla N°19 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN EMPRESA 2018

MATERIA PRIMA REQUERIDA (EMPRESA)

DETALLE		MADERA HUASICUCHO		METAL		MOTOR		OTROS	
PRODUCTO	PRODUCCION	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.
"1"	46	25	1150	6	276	1	46	30	1380
"2"	43	18	774	14	602	1	43	24	1032
"INST"	44	0	0	2	88	1	44	25	1100
MATERIA PRIMA REQUERIDA		43	1924	22	966	3	133	79	3512
COSTO ESTANDAR		150.00		80.00		700.00		0.50	
COSTO DE MATERIA PRIMA		288,600.00		77,280.00		93,100.00		1,756.00	
TOTAL BS		460,736.00							

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

Según el cálculo de la empresa, se requiera materia prima por Bs. 460,736.00, los cuales serán distribuidos en diferentes compras para la producción.

Tabla N°20 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO 2018

MATERIA PRIMA REQUERIDA (PRESUPUESTO MAESTRO)

DETALLE		MADERA HUASICUCHO		METAL		MOTOR		OTROS	
PRODUCTO	PRODUCCION	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.
"1"	46	25	1150	6	276	1	46	30	1380
"2"	45	18	810	14	630	1	45	24	1080
"INST"	45	0	0	2	90	1	45	25	1125
MATERIA PRIMA REQUERIDA		43	1960	22	996	3	136	79	3585
COSTO ESTANDAR		150.00		80.00		700.00		0.50	
COSTO DE MATERIA PRIMA		294,000.00		79,680.00		95,200.00		1,792.50	
TOTAL BS		470,672.50							



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Fuente: Elaboración Propia

Según el calculo en baso al Presupuesto Maestro, se requerira materia prima por Bs. 470,672.50, los cuales seran distribuidos en diferentes compras para la producción.

Tabla N°21 MATERIA PRIMA REQUERIDA EJECUTADA 2018

MATERIA PRIMA REQUERIDA (EJECUTADO)

DETALLE		MADERA HUASICUCHO		METAL		MOTOR		OTROS	
PRODUCTO	PRODUCCION	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.	CANTIDAD	TOTAL REQ.
"1"	47	25	1175	6	282	1	47	30	1410
"2"	44	18	792	14	616	1	44	24	1056
"INST"	45	0	0	2	90	1	45	25	1125
MATERIA PRIMA REQUERIDA		43	1967	22	988	0	136	0	3591
COSTO ESTANDAR		150.00		80.00		700.00		0.50	
COSTO DE MATERIA PRIMA		295,050.00		79,040.00		95,200.00		1,795.50	
TOTAL BS		471,085.50							

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

Según los Kardex de inventarios, lo que fue adquirido efectivamente es de Bs.471,085.50, durante la gestión 2018, sin embargo, la programación del presupuesto de materia prima requerida realizada por la empresa, no fue muy acertada, asi como lo detallan los siguientes cuadros:

2018		
EMPRESA	EJECUTADO	DIFERENCIA
460,736.00	471,085.50	-10,349.50

2018		
PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA
470,672.50	471,085.50	-413.00

Podemos observar que la diferencia entre ambos cálculos es bastante grande, demostrando que el “Presupuesto Maestro” es más acertado en el cálculo de materia prima requerida.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

GESTION 2019

Tabla N°22 COSTO UNITARIO POR PRODUCTO 2019

PROD	MADERA HUASICUCHO			METAL			MOTOR			OTROS			TOTALES
	CANT	COSTO UNIT.	TOTAL BS W	CANT	COSTO UNIT.	TOTAL BS X	CANT	COSTO UNIT. BS	TOTAL BS Y	CANT	COSTO UNIT.	TOTAL BS Z	TOTAL BS W+X+Y+Z
"1"	25	152.00	3,800.00	6	85.00	510.00	1	710.00	710.00	30	0.50	15.00	5,035.00
"2"	18	152.00	2,736.00	14	85.00	1,190.00	1	710.00	710.00	24	0.50	12.00	4,648.00
"INST"	0	152.00	0.00	2	85.00	170.00	1	710.00	710.00	30	0.50	15.00	895.00
TOT	43	152.00	6,536.00	22	85.00	1,870.00	3	710.00	2,130.00	84	0.50	42.00	10,578.00

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

De la misma manera se realiza un analisis respecto al requerimiento de materia prima para la producción, para la gestión 2019:

Tabla N°23 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN EMPRESA 2019

MATERIA PRIMA REQUERIDA (EMPRESA)

DETALLE		MADERA HUASICUCHO		METAL		MOTOR		OTROS	
PRODUCTO	PRODUCCION	CANTIDAD	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.
"1"	65	25	1625	6	390	1	65	30	1950
"2"	61	18	1098	14	854	1	61	24	1464
"INST"	62	0	0	2	124	1	62	30	1860
MATERIA PRIMA REQUERIDA		43	2723	22	1368	3	188	84	5274
COSTO ESTANDAR		152.00		85.00		710.00		0.50	
COSTO DE MATERIA PRIMA		413,896.00		116,280.00		133,480.00		2,637.00	
TOTAL BS		666,293.00							

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

Según el calculo de la empresa, se requerira materia prima por Bs. 666,293.00, los cuales seran distribuidos en diferentes compras para la producción.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°24 MATERIA PRIMA REQUERIDA SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO 2019.

MATERIA PRIMA REQUERIDA (PRESUPUESTO MAESTRO)

DETALLE		MADERA HUASICUCHO		METAL		MOTOR		OTROS	
PRODUCTO	PRODUCCION	CANTIDAD	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.
"1"	53	25	1325	6	318	1	53	30	1590
"2"	57	18	1026	14	798	1	57	24	1368
"INST"	55	0	0	2	110	1	55	30	1650
MATERIA PRIMA REQUERIDA		43	2351	22	1226	3	165	84	4608
COSTO ESTANDAR		152.00		85.00		710.00		0.50	
COSTO DE MATERIA PRIMA		357,352.00		104,210.00		117,150.00		2,304.00	
TOTAL BS		581,016.00							

Fuente: Elaboración Propia

Según el calculo en baso al Presupuesto Maestro, se requerira materia prima por Bs. 581,016.00, los cuales seran distribuidos en diferentes compras para la producción.

Tabla N°25 MATERIA PRIMA REQUERIDA EJECUTADA 2019

MATERIA PRIMA REQUERIDA (EJECUTADO)

DETALLE		MADERA HUASICUCHO		METAL		MOTOR		OTROS	
PRODUCTO	PRODUCCION	CANTIDAD	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.	P.U.	TOTAL REQ.
"1"	42	25	1050	6	252	1	42	30	1260
"2"	45	18	810	14	630	1	45	24	1080
"INST"	44	0	0	2	88	1	44	30	1320
MATERIA PRIMA REQUERIDA		43	1860	22	970	0	131	0	3660
COSTO ESTANDAR		152.00		85.00		710.00		0.50	
COSTO DE MATERIA PRIMA		282,720.00		82,450.00		93,010.00		1,830.00	
TOTAL BS		460,010.00							

Fuente: Datos proporcionados por Empresa Metalmecánica H&H.

Según los Kardex de inventarios, lo que fue adquirido efectivamente es de Bs.460,010.00, durante la gestión 2018, sin embargo, la programación del presupuesto de materia prima requerida realizada por la empresa, no fue muy acertada, asi como lo detallan los siguientes cuadros:

2019		
EMPRESA	EJECUTADO	DIFERENCIA
666,293.00	460,010.00	206,283.00



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

2019		
PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA
581,016.00	460,010.00	121,006.00

De la misma manera se realizó el análisis para la gestión 2019, el cual también reflejó los mismos resultados, sin embargo, es importante mencionar que existe una diferencia significativa en relación al “Presupuesto Maestro”; esto se debe a que en el último trimestre no se realizaron las ventas deseadas atribuibles a la pandemia (COVID 19).

4.3.1. PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

La diferencia en cantidad planeada entre el presupuesto de materiales y el presupuesto de compras, se debe al cambio en los niveles de inventario de materias primas. El presupuesto de materia prima proporciona un elemento de equilibrio entre las necesidades de materia prima y las compras. La programación de compras depende de la política de inventarios establecida por la empresa.

En ese sentido se elabora los siguientes cuadros, para ambas gestiones, los cuales nos ayudarán a determinar qué cantidad de materia prima se debe de comprar, sumando el inventario final y restando el inventario inicial.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

GESTION 2018

Tabla N°26 COSTO DE MATERIA PRIMA COMPRADA 2018

CUENTAS	MATERIA PRIMA			
	MADERA	METAL	MOTOR	OTROS
PRESUPUESTO REQUERIDO DE MATERIA PRIMA	1960	996	136	3585
MAS: INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	178	91	12	326
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	2138	1087	148	3911
MENOS: INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	490	249	34	896
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	1648	838	114	3015
COSTO UNITARIO DE COMPRA	150.00	80.00	700.00	0.50
COSTO DE MATERIA COMPRADA	247,200.00	67,040.00	79,800.00	1,507.50
COSTO TOTAL	395,547.50			

Fuente: Elaboración Propia

El costo de materia prima por comprar, para los 3 productos de la gestión 2018, será de Bs. 395,547.50.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

GESTION 2019

Tabla N°27 COSTO DE MATERIA PRIMA COMPRADA 2019

CUENTAS	MATERIA PRIMA			
	MADERA	METAL	MOTOR	OTROS
PRESUPUESTO REQUERIDO DE MATERIA PRIMA	2351	1226	165	4608
MAS: INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	214	111	15	419
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	2565	1337	180	5027
MENOS: INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	178	91	12	326
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	2387	1246	168	4701
COSTO UNITARIO DE COMPRA	152.00	85.00	710.00	0.50
COSTO DE MATERIA COMPRADA	362,824.00	105,910.00	119,280.00	2,350.50
COSTO TOTAL	590,364.50			

Fuente: Elaboración Propia

El costo de materia prima comprada para los 3 productos, de la gestión 2019, será de Bs.590,364.50; este monto se vio afectado considerablemente en comparación a la gestión anterior, esto se debe al incremento en el pronóstico de ventas.

4.4. PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA

Esta estimación se realizó para cada una de las operaciones o procesos a que es sometida la materia prima original hasta llegar al producto final.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

GESTION 2018

Tabla N°28 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P1) 2018

PRODUCTO 1			
Operaciones	Actividad	Tiempo	Medida
1	Cortado de Madera	12	Hrs
2	Cortado de Metal	8	Hrs
3	Amoldado	10	Hrs
4	Esablado	8	Hrs
5	Instalación	16	Hrs
Total		54	Hrs

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del producto 1, se requiere de 5 operaciones, que tomara un tiempo de 54 horas por cada unidad.

PARA 46 UNIDADES LA CANTIDAD DE HORAS SERA LA SIGUIENTE:

Operaciones	Unidades	Costo Unitario Hrs	Costo Total
1	46	12	552
2	46	8	368
3	46	10	460
4	46	8	368
5	46	16	736
Total			2484

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración de 46 unidades, se requerirá 2484 horas, durante la gestión 2018.

DETALLE DE HORAS EN JORNADA

Detalle	Op. 1	Op. 2	Op. 3	Op. 4	Op. 5
Horas	552	368	460	368	736
Jornadas de 8 hrs	69	46	58	46	92

Fuente: Elaboración Propia



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

El detalle de horas en jornada, nos muestra los días que se requerira por operación para la elaboracion de 46 unidades del producto 1.

Tabla N°29 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P2) 2018

PRODUCTO 2			
Operaciones	Actividad	Tiempo	Medida
1	Cortado de Madera	9	Hrs
2	Cortado de Metal	11	Hrs
3	Amoldado	9	Hrs
4	Esamblado	10	Hrs
5	Instalación	16	Hrs
Total		55	Hrs

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del producto 2, se requiere de 5 operaciones, que tomara un tiempo de 55 horas por cada unidad.

PARA 45 UNIDADES LA CANTIDAD DE HORAS SERA LA SIGUIENTE:

Operaciones	Unidades	Costo Unitario Hrs	Costo Total
1	45	9	405
2	45	11	495
3	45	9	405
4	45	10	450
5	45	16	720
Total			2475

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración de 45 unidades, se requerirá 2475 horas, durante la gestión 2018.

DETALLE DE HORAS EN JORNADA

Detalle	Op. 1	Op. 2	Op. 3	Op. 4	Op. 5
Horas	405	495	405	450	720
Jornadas de 8 hrs	51	62	51	56	90

Fuente: Elaboración Propia



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

El detalle de horas en jornada, nos muestra los días que se requerira por operación para la elaboracion de 45 unidades del producto 2.

Tabla N°30 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (INST) 2018

INSTALACION			
Operaciones	Actividad	Tiempo	Medida
1	Evaluación	1	Hrs
2	Instalación	4	Hrs
Total		5	Hrs

Fuente: Elaboración Propia

Para este servicio de instalación, se requiere de 2 operaciones, que tomara un tiempo de 5 horas por cada servicio.

PARA 45 UNIDADES LA CANTIDAD DE HORAS SERA LA SIGUIENTE:

Operaciones	Unidades	Costo Unitario Hrs	Costo Total
1	45	1	45
2	45	4	180
Total			225

Fuente: Elaboración Propia

Para el servicio de 45 instalaciones, se requerirá 225 horas, durante la gestión 2018.

DETALLE DE HORAS EN JORNADA

Detalle	Op. 1	Op. 2
Horas	45	180
Jornadas de 8 hrs	6	23

El detalle de horas en jornada, nos muestra los días que se requerira por operación para la instalación de 45 motores para portones electricos.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°31 COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA DIRECTA 2018

COSTO TOTAL M.O.D			
DETALLE	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	INSTALACION
Produccion			
Presupuestada	46	45	45
Horas Estandar	54	55	5
Total Horas	2484	2475	225
Costo Estandar	17	17	15
Costo Total M.O.D	42.228,00	42.075,00	3.375,00
Total M.O.D	87.678,00		

El Costo Total de Mano de Obra Directa para la gestión 2018, asciende a Bs.87,678.00.

De la misma manera se elaboró cuadros para el presupuesto de mano de obra directa, para la gestión 2019:

GESTION 2019

Tabla N°32 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P1) 2019

PRODUCTO 1			
Operaciones	Actividad	Tiempo	Medida
1	Cortado de Madera	12	Hrs
2	Cortado de Metal	8	Hrs
3	Amoldado	10	Hrs
4	Esablado	8	Hrs
5	Instalación	16	Hrs
Total		54	Hrs

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del producto 1, se requiere de 5 operaciones, que tomara un tiempo de 54 horas por cada unidad.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

PARA 53 UNIDADES LA CANTIDAD DE HORAS SERA LA SIGUIENTE:

Operaciones	Unidades	Costo Unitario Hrs	Costo Total
1	53	12	636
2	53	8	424
3	53	10	530
4	53	8	424
5	53	16	848
Total			2862

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración de 53 unidades, se requerirá 2862 horas, durante la gestión 2019.

DETALLE DE HORAS EN JORNADA

Detalle	Op. 1	Op. 2	Op.3	Op. 4	Op. 5
Horas	636	424	530	424	848
Jornadas de 8 hrs	80	53	66	53	106

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de horas en jornada, nos muestra los días que se requiera por operación para la elaboración de 53 unidades del producto 1.

Tabla N°33 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (P2) 2019

PRODUCTO 2			
Operaciones	Actividad	Tiempo	Medida
1	Cortado de Madera	9	Hrs
2	Cortado de Metal	11	Hrs
3	Amoldado	9	Hrs
4	Esamblado	10	Hrs
5	Instalación	16	Hrs
Total		55	Hrs

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del producto 2, se requiere de 5 operaciones, que tomara un tiempo de



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

55 horas por cada unidad.

PARA 57 UNIDADES LA CANTIDAD DE HORAS SERA LA SIGUIENTE:

Operaciones	Unidades	Costo Unitario Hrs	Costo Total
1	57	9	513
2	57	11	627
3	57	9	513
4	57	10	570
5	57	16	912
Total			3135

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración de 57 unidades, se requerirá 2475 horas, durante la gestión 2019.

DETALLE DE HORAS EN JORNADA

Detalle	Op. 1	Op. 2	Op.3	Op. 4	Op. 5
Horas	513	627	513	570	912
Jornadas de 8 hrs	64	78	64	71	114

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de horas en jornada, nos muestra los días que se requiera por operación para la elaboración de 57 unidades del producto 2.

Tabla N°34 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN HORAS (INST) 2019

INSTALACION			
Operaciones	Actividad	Tiempo	Medida
1	Evaluación	1	Hrs
2	Mantenimiento	4	Hrs
Total		5	Hrs

Fuente: Elaboración Propia

Para este servicio de instalación, se requiere de 2 operaciones, que tomara un tiempo de 5 horas por cada servicio.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

PARA 55 UNIDADES LA CANTIDAD DE HORAS SERA LA SIGUIENTE:

Operaciones	Unidades	Costo Unitario Hrs	Costo Total
1	55	1	55
2	55	4	220
Total			275

Fuente: Elaboración Propia

Para el servicio de 55 instalaciones, se requerirá 275 horas, durante la gestión 2019.

DETALLE DE HORAS EN JORNADA

Detalle	Operaciones 1	Operaciones 2
Horas	55	220
Jornadas de 8 hrs	7	28

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de horas en jornada, nos muestra los días que se requiera por operación para la instalación de 45 motores para portones electricos.

Tabla N°35 COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA DIRECTA 2019

COSTO TOTAL M.O.D

DETALLE	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	INSTALACION
Produccion Presupuestada	53	57	55
Horas Estandar	54	55	5
Total Horas	2862	3135	275
Costo Estandar	17	17	17
Costo Total M.O.D	48,654.00	53,295.00	4,675,00
Total M.O.D	106,624,00		

Fuente: Elaboración Propia

El Costo Total de Mano de Obra Directa para la gestión 2019, asciende a Bs.106,624.00.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4.5. PRESUPUESTO GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

La distribución de los gastos indirectos de fabricación, se realiza en base a las horas de mano de obra directa, calculadas en el anterior punto.

Tabla N°36 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018 Y 2019 (P1)

PRODUCTO 1		
DETALLE	2018	2019
Mano de Obra Directa (Horas)	2484	2862
Tasa de Gastos Indirectos Variables	4.30	4.55
Gastos Indirectos Variables	10,681.20	13,022.10
Gastos Indirectos Fijos	3,500.00	3,950.00
Total (P1)	14,181.20	16,972.10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°37 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018 Y 2019 (P2)

PRODUCTO 2		
DETALLE	2018	2019
Mano de Obra Directa (Horas)	2475	3135
Tasa de Gastos Indirectos Variables	4.22	4.35
Gastos Indirectos Variables	10,444.50	13,637.25
Gastos Indirectos Fijos	3,200.00	3,650.00
Total (P2)	13,644.50	17,287.25

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°38 TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018 Y 2019 (INS)

INSTALACION		
DETALLE	2018	2019
Mano de Obra Directa (Horas)	225	275
Tasa de Gastos Indirectos Variables	2.50	2.80
Gastos Indirectos Variables	562.50	770.00
Gastos Indirectos Fijos	450.00	380.00
Total (Inst.)	1,012.50	1,150.00

Fuente: Elaboración Propia



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°39 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (INS)

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
DETALLE	2018	2019
Producto 1	14,181.20	16,972.10
Producto 2	13,644.50	17,287.25
Instalación	1,012.50	1,150.00
Total Gastos Indirectos de Frabrica	28,838.20	35,409.35

Fuente: Elaboración Propia

4.6. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS

La preparación de este presupuesto requiere de efectuar un analisis de los gastos incurridos en el pasado y así poder estimar los montos para la gestión siguiente.

Tabla N°40 GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE OPERACIÓN		
DETALLE	2018	2019
	IMPORTE	IMPORTE
Sueldos y Salarios	322,392.00	322,392.00
Aporte Patronal	53,871.70	53,871.70
Indeminizaciones	26,866.00	26,866.00
Aguinaldo	26,866.00	26,866.00
Doble Aguinaldo	26,866.00	26,866.00
Transporte	6,000.00	8,400.00
Alquileres	48,000.00	50,400.00
Telefono	960.00	1,080.00
Electricidad	24,000.00	26,400.00
Publicidad	8,000.00	10,000.00
Internet	4,200.00	4,680.00
Total Gastos Op.	548,021.70	557,821.70

Fuente: Elaboración Propia



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4.7. PRESUPUESTO DE CAJA

La estimación se realizó utilizando el saldo de efectivo en función de las partidas que representan efectivo real tanto para los ingresos como para los desembolsos.

Tabla N°41 PRONOSTICO DE INGRESOS 2018

PRONOSTICO DE INGRESOS

PRODUCTO	VOLUMEN VENTAS	NOVIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2017	ENERO 2018	FEBRERO 2018	MARZO 2018	ABRIL 2018	MAYO 2018	JUNIO 2018	JULIO 2018	AGOSTO 2018	SEPTIEMBRE 2018	OCTUBRE 2018	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	TOTALES
PRODUCTO 1	53	36,000.00	24,000.00	60,000.00	72,000.00	60,000.00	48,000.00	48,000.00	60,000.00	60,000.00	48,000.00	48,000.00	36,000.00	60,000.00	36,000.00	636,000.00
PRODUCTO 2	51	40,000.00	30,000.00	50,000.00	50,000.00	60,000.00	50,000.00	40,000.00	40,000.00	60,000.00	40,000.00	30,000.00	40,000.00	30,000.00	20,000.00	510,000.00
INSTALACION	52	5,200.00	5,200.00	5,200.00	6,500.00	9,100.00	7,800.00	5,200.00	3,900.00	5,200.00	5,200.00	6,500.00	5,200.00	5,200.00	2,600.00	67,600.00
TOTALES		81,200.00	59,200.00	115,200.00	128,500.00	129,100.00	105,800.00	93,200.00	103,900.00	125,200.00	93,200.00	84,500.00	81,200.00	95,200.00	58,600.00	1,213,600.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°42 PRONOSTICO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO 2018

PRONOSTICO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO

MATERIA PRIMA

PRODUCTO	VOLUMEN VENTAS	NOVIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2017	ENERO 2018	FEBRERO 2018	MARZO 2018	ABRIL 2018	MAYO 2018	JUNIO 2018	JULIO 2018	AGOSTO 2018	SEPTIEMBRE 2018	OCTUBRE 2018	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	TOTALES
PRODUCTO 1	46	14,835.00	9,890.00	24,725.00	19,780.00	14,835.00	19,780.00	14,835.00	19,780.00	24,725.00	14,835.00	24,725.00	14,835.00	19,780.00	14,835.00	168,130.00
(-)ALMACENES				-24,725.00	-19,780.00	-14,835.00										
TOTAL				0.00	0.00	0.00										
(-)CUENTAS POR PAGAR	20%	2,967.00	1,978.00	0.00	0.00	0.00	3,956.00	2,967.00	3,956.00	4,945.00	2,967.00	4,945.00	2,967.00	3,956.00	2,967.00	33,626.00
PRODUCTO 2	45	18,128.00	13,596.00	18,128.00	22,660.00	18,128.00	22,660.00	13,596.00	18,128.00	13,596.00	27,192.00	13,596.00	18,128.00	9,064.00	9,064.00	153,464.50
(-)ALMACENES				-18,128.00	-22,660.00	-9,687.50										
TOTAL				0.00	0.00	8,440.50										
(-)CUENTAS POR PAGAR	20%	3,625.60	2,719.20	0.00	0.00	1,688.10	4,532.00	2,719.20	3,625.60	2,719.20	5,438.40	2,719.20	3,625.60	1,812.80	1,812.80	30,692.90
INSTALACION	45	3,490.00	3,490.00	3,490.00	4,362.50	3,490.00	4,362.50	3,490.00	2,617.50	3,490.00	2,617.50	4,362.50	2,617.50	2,617.50	1,745.00	31,410.00
(-)ALMACENES				-3,490.00	-4,362.50											
TOTAL				0.00	0.00	3,490.00										
(-)CUENTAS POR PAGAR	20%	698.00	698.00	0.00	0.00	698.00	872.50	698.00	523.50	698.00	523.50	872.50	523.50	523.50	349.00	6,282.00
TOTALES		29,162.40	21,580.80	0.00	0.00	34,066.90	37,442.00	25,536.80	32,420.40	33,448.80	35,715.60	34,146.80	28,464.40	25,169.20	20,515.20	282,403.60

MANO DE OBRA

PRODUCTO	HORAS TRABAJADAS	NOVIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2017	ENERO 2018	FEBRERO 2018	MARZO 2018	ABRIL 2018	MAYO 2018	JUNIO 2018	JULIO 2018	AGOSTO 2018	SEPTIEMBRE 2018	OCTUBRE 2018	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	TOTALES
PRODUCTO 1	2484	2,754.00	1,836.00	4,590.00	5,508.00	4,590.00	3,672.00	3,672.00	4,590.00	4,590.00	3,672.00	3,672.00	2,754.00	4,590.00	2,754.00	48,654.00
PRODUCTO 2	2475	3,740.00	2,805.00	4,675.00	4,675.00	5,610.00	4,675.00	3,740.00	3,740.00	5,610.00	3,740.00	2,805.00	3,740.00	2,805.00	1,870.00	47,685.00
INSTALACION	225	300.00	300.00	300.00	375.00	525.00	450.00	300.00	225.00	300.00	300.00	375.00	300.00	300.00	150.00	3,900.00
TOTALES		6,794.00	4,941.00	9,565.00	10,558.00	10,725.00	8,797.00	7,712.00	8,555.00	10,500.00	7,712.00	6,852.00	6,794.00	7,695.00	4,774.00	100,239.00

GASTOS INDIRECTOS

PRODUCTO	VOLUMEN VENTAS	NOVIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2017	ENERO 2018	FEBRERO 2018	MARZO 2018	ABRIL 2018	MAYO 2018	JUNIO 2018	JULIO 2018	AGOSTO 2018	SEPTIEMBRE 2018	OCTUBRE 2018	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	TOTALES
PRODUCTO 1	53	988.27	756.07	1,452.67	1,684.87	1,452.67	1,220.47	1,220.47	1,452.67	1,452.67	1,220.47	1,220.47	988.27	1,452.67	988.27	15,806.60
PRODUCTO 2	51	1,195.07	962.97	1,427.17	1,427.17	1,659.27	1,427.17	1,195.07	1,195.07	1,659.27	1,195.07	962.97	1,195.07	962.97	730.87	15,037.10
INSTALACION	52	87.50	87.50	87.50	100.00	112.50	87.50	87.50	75.00	87.50	87.50	100.00	87.50	87.50	62.50	1,100.00
TOTALES		2,270.83	1,806.53	2,967.33	3,212.03	3,236.93	2,760.13	2,503.03	2,722.73	3,199.43	2,503.03	2,283.43	2,270.83	2,503.13	1,781.63	31,943.70



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Fuente: Elaboración Propia

GASTOS DE OPERACIÓN

PRODUCTO	NOVIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2017	ENERO 2018	FEBRERO 2018	MARZO 2018	ABRIL 2018	MAYO 2018	JUNIO 2018	JULIO 2018	AGOSTO 2018	SEPTIEMBRE 2018	OCTUBRE 2018	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	TOTALES
SUELDOS Y SALARIOS	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	322,392.00
APORTE PATRONAL	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	53,871.70
INDEMINIZACIONES														26,866.00	26,866.00
AGUINALDO														26,866.00	26,866.00
DOBLE AGUINALDO														26,866.00	26,866.00
TRANSPORTE	450.00	450.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
ALQUILERES	3,500.00	3,500.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
TELEFONO	85.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	960.00
ELECTRICIDAD			2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
PUBLICIDAD	2,000.00				2,000.00			2,000.00			2,000.00			2,000.00	8,000.00
INTERNET	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
TOTALES	37,740.31	35,735.31	38,285.31	38,285.31	40,285.31	38,285.31	38,285.31	40,285.31	38,285.31	38,285.31	40,285.31	38,285.31	40,285.31	118,883.31	548,021.70

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°43 PRESUPUESTO DE CAJA 2018

PRESUPUESTO DE CAJA DESARROLLO

DETALLE	ENERO 2018	FEBRERO 2018	MARZO 2018	ABRIL 2018	MAYO 2018	JUNIO 2018	JULIO 2018	AGOSTO 2018	SEPTIEMBRE 2018	OCTUBRE 2018	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	TOTAL
Saldo Inicial de Caja	30,000.00	25,000.00	42,000.00	30,100.00	25,000.00	38,000.00	35,200.00	29,958.00	38,741.00	32,587.00	34,251.00	29,123.00	389,960.00
Mas:													
Pronóstico Ingresos de Efectivo	115,200.00	128,500.00	129,100.00	105,800.00	93,200.00	103,900.00	125,200.00	93,200.00	84,500.00	81,200.00	95,200.00	49,810.00	1,204,810.00
Total Disponible en Efectivo	145,200.00	153,500.00	171,100.00	135,900.00	118,200.00	141,900.00	160,400.00	123,158.00	123,241.00	113,787.00	129,451.00	78,933.00	1,594,770.00
Menos:													
Pronóstico de Desembolsos en Efectivo	50,817.64	52,055.34	88,314.14	87,284.44	74,037.14	83,983.44	85,433.54	84,215.94	83,567.54	75,814.54	75,652.64	145,954.14	987,130.50
Saldo de Caja	94,382.36	101,444.66	82,785.86	48,615.56	44,162.86	57,916.56	74,966.46	38,942.06	39,673.46	37,972.46	53,798.36	-67,021.14	607,639.50
Financiamiento													
Saldo Final de Caja	94,382.36	101,444.66	82,785.86	48,615.56	44,162.86	57,916.56	74,966.46	38,942.06	39,673.46	37,972.46	53,798.36	-67,021.14	607,639.50

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto de caja nos servirá para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones, en ese entendido, el efectivo que la Empresa requerirá para la gestión 2018, es de Bs.607,639.50.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

GESTION 2019

Tabla N°44 PRONOSTICO DE INGRESOS 2019

PRONOSTICO DE INGRESOS

PRODUCTO	VOLUMEN VENTAS	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	ENERO 2019	FEBRERO 2019	MARZO 2019	ABRIL 2019	MAYO 2019	JUNIO 2019	JULIO 2019	AGOSTO 2019	SEPTIEMBRE 2019	OCTUBRE 2019	NOVIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2019	TOTALES
PRODUCTO 1	55	60,000.00	36,000.00	37,500.00	75,000.00	100,000.00	37,500.00	62,500.00	75,000.00	37,500.00	62,500.00	75,000.00	50,000.00	50,000.00	25,000.00	687,500.00
PRODUCTO 2	58	30,000.00	20,000.00	42,800.00	85,600.00	53,500.00	42,800.00	74,900.00	53,500.00	42,800.00	64,200.00	42,800.00	32,100.00	53,500.00	32,100.00	620,600.00
INSTALACION	54	5,200.00	2,600.00	4,200.00	8,400.00	9,800.00	4,200.00	7,000.00	8,400.00	4,200.00	7,000.00	8,400.00	2,800.00	5,600.00	5,600.00	75,600.00
TOTALES		95,200.00	58,600.00	84,500.00	169,000.00	163,300.00	84,500.00	144,400.00	136,900.00	84,500.00	133,700.00	126,200.00	84,900.00	109,100.00	62,700.00	1,383,700.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°45 PRONOSTICO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO 2019

PRONOSTICO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO

MATERIA PRIMA

PRODUCTO	VOLUMEN VENTAS	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	ENERO 2019	FEBRERO 2019	MARZO 2019	ABRIL 2019	MAYO 2019	JUNIO 2019	JULIO 2019	AGOSTO 2019	SEPTIEMBRE 2019	OCTUBRE 2019	NOVIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2019	TOTALES
PRODUCTO 1	55	19,780.00	14,835.00	15,105.00	30,210.00	35,245.00	15,105.00	20,140.00	30,210.00	15,105.00	25,175.00	30,210.00	25,175.00	20,140.00	10,070.00	250,588.00
(-)JALMACENES				-15,105.00	-6,197.00											
TOTAL				0.00	24,013.00											
(-)CUENTAS POR PAGAR	20%	3,956.00	2,967.00	0.00	4,802.60	7,049.00	3,021.00	4,028.00	6,042.00	3,021.00	5,035.00	6,042.00	5,035.00	4,028.00	2,014.00	50,117.60
PRODUCTO 2	58	9,064.00	9,064.00	18,592.00	32,536.00	23,240.00	18,592.00	32,536.00	23,240.00	18,592.00	27,888.00	18,592.00	18,592.00	23,240.00	13,944.00	250,992.00
(-)JALMACENES				-18,592.00												
TOTAL				0.00	32,536.00											
(-)CUENTAS POR PAGAR	20%	1,812.80	1,812.80	0.00	6,507.20	4,648.00	3,718.40	6,507.20	4,648.00	3,718.40	5,577.60	3,718.40	3,718.40	4,648.00	2,788.80	50,198.40
INSTALACION	54	2,617.50	1,745.00	3,580.00	5,370.00	6,265.00	2,685.00	4,475.00	5,370.00	2,685.00	4,475.00	5,370.00	1,790.00	3,580.00	3,580.00	45,645.00
(-)JALMACENES				-3,580.00												
TOTAL				0.00												
(-)CUENTAS POR PAGAR	20%	523.50	349.00	0.00	1,074.00	1,253.00	537.00	895.00	1,074.00	537.00	895.00	1,074.00	358.00	716.00	716.00	9,129.00
TOTALES		25,169.20	20,515.20	0.00	49,535.20	51,800.00	29,105.60	45,720.80	47,056.00	29,105.60	46,030.40	43,337.60	36,445.60	37,568.00	22,075.20	437,780.00

MANO DE OBRA

PRODUCTO	HORAS TRABAJADAS	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	ENERO 2019	FEBRERO 2019	MARZO 2019	ABRIL 2019	MAYO 2019	JUNIO 2019	JULIO 2019	AGOSTO 2019	SEPTIEMBRE 2019	OCTUBRE 2019	NOVIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2019	TOTALES
PRODUCTO 1	2862	4,590.00	2,754.00	2,754.00	5,508.00	7,344.00	2,754.00	4,590.00	5,508.00	2,754.00	4,590.00	5,508.00	3,672.00	3,672.00	1,836.00	50,490.00
PRODUCTO 2	3135	2,805.00	1,870.00	3,740.00	7,480.00	4,675.00	3,740.00	6,545.00	4,675.00	3,740.00	5,610.00	3,740.00	2,805.00	4,675.00	2,805.00	54,230.00
INSTALACION	275	300.00	150.00	255.00	510.00	595.00	255.00	425.00	510.00	255.00	425.00	510.00	170.00	340.00	340.00	4,590.00
TOTALES		7,695.00	4,774.00	6,749.00	13,498.00	12,614.00	6,749.00	11,560.00	10,693.00	6,749.00	10,625.00	9,758.00	6,647.00	8,687.00	4,981.00	109,310.00

GASTOS INDIRECTOS

PRODUCTO	VOLUMEN VENTAS	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	ENERO 2019	FEBRERO 2019	MARZO 2019	ABRIL 2019	MAYO 2019	JUNIO 2019	JULIO 2019	AGOSTO 2019	SEPTIEMBRE 2019	OCTUBRE 2019	NOVIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2019	TOTALES
PRODUCTO 1	55	1,452.67	988.27	1,066.27	1,803.37	2,294.77	1,066.27	1,557.67	1,803.37	1,066.27	1,557.67	1,803.37	1,311.97	1,311.97	820.57	17,463.50
PRODUCTO 2	58	962.97	730.87	1,261.17	2,218.17	1,500.42	1,261.17	1,978.92	1,500.42	1,261.17	1,739.67	1,261.17	1,021.92	1,500.42	1,021.92	17,526.50
INSTALACION	54	87.50	62.50	73.67	115.67	129.67	73.67	101.67	115.67	73.67	101.67	115.67	59.67	87.67	87.67	1,136.00
TOTALES		2,503.13	1,781.63	2,401.10	4,137.20	3,924.85	2,401.10	3,638.25	3,419.45	2,401.10	3,399.00	3,180.20	2,393.55	2,900.05	1,930.15	36,126.00

Fuente:

Elaboración Propia



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

GASTOS DE OPERACIÓN

PRODUCTO	NOVIEMBRE 2018	DICIEMBRE 2018	ENERO 2019	FEBRERO 2019	MARZO 2019	ABRIL 2019	MAYO 2019	JUNIO 2019	JULIO 2019	AGOSTO 2019	SEPTIEMBRE 2019	OCTUBRE 2019	NOVIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2019	TOTALES
SUELDOS Y SALARIOS	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	26,866.00	322,392.00
APORTE PATRONAL	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	4,489.31	53,871.70
INDEMINIZACIONES		26,866.00												26,866.00	26,866.00
AGUINALDO		26,866.00												26,866.00	26,866.00
DOBLE AGUINALDO		26,866.00												26,866.00	26,866.00
TRANSPORTE	500.00	500.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	8,400.00
ALQUILERES	4,000.00	4,000.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	50,400.00
TELEFONO	80.00	80.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	1,080.00
ELECTRICIDAD	2,000.00	2,000.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	26,400.00
PUBLICIDAD	2,000.00	0.00			2,500.00			2,500.00			2,500.00			2,500.00	10,000.00
INTERNET	350.00	350.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	4,680.00
TOTALES	40,285.31	118,883.31	38,935.31	38,935.31	41,435.31	38,935.31	38,935.31	41,435.31	38,935.31	38,935.31	41,435.31	38,935.31	41,435.31	119,533.31	557,821.70

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°46 PRESUPUESTO DE CAJA 2018

PRESUPUESTO DE CAJA DESARROLLO

DETALLE	ENERO 2019	FEBRERO 2019	MARZO 2019	ABRIL 2019	MAYO 2019	JUNIO 2019	JULIO 2019	AGOSTO 2019	SEPTIEMBRE 2019	OCTUBRE 2019	NOVIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2019	TOTAL
Saldo Inicial de Caja	94,382.36	101,444.66	82,785.86	48,615.56	44,162.86	57,916.56	74,966.46	38,942.06	39,673.46	37,972.46	53,798.36	-67,021.14	607,639.50
Mas:													
Pronóstico Ingresos de Efectivo	84,500.00	169,000.00	163,300.00	84,500.00	144,400.00	136,900.00	84,500.00	133,700.00	126,200.00	84,900.00	109,100.00	53,295.00	1,374,295.00
Total Disponible en Efectivo	178,882.36	270,444.66	246,085.86	133,115.56	188,562.86	194,816.56	159,466.46	172,642.06	165,873.46	122,872.46	162,898.36	-13,726.14	1,981,934.50
Menos:													
Pronóstico de Desembolsos en Efectivo	48,085.41	106,105.71	109,774.16	77,191.01	99,854.36	102,603.76	77,191.01	98,989.71	97,711.11	84,421.46	90,590.36	148,519.66	1,141,037.70
Saldo de Caja	130,796.95	164,338.95	136,311.70	55,924.55	88,708.50	92,212.80	82,275.45	73,652.35	68,162.35	38,451.00	72,308.00	-162,245.80	840,896.79
Financiamiento													
Saldo Final de Caja	130,796.95	164,338.95	136,311.70	55,924.55	88,708.50	92,212.80	82,275.45	73,652.35	68,162.35	38,451.00	72,308.00	-162,245.80	840,896.79

Fuente: Elaboración Propia

El efectivo que requerirá la Empresa para desarrollar sus operaciones en la gestión 2019, es de Bs.840,896.79.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4.8. BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Tabla N°47 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO 2018

EMPRESA METALMECANICA H&H
BALANCE GENERAL
GESTION 2018
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Bancos	607,639.50	Cuentas por pagar	26,287.19
Cuentas por Cobrar	8,790.00	Prestamos Bancarios	131,205.06
Inventario de Materia Prima	44,643.00	Impuestos por pagar	50,883.14
Inventario de Productos Terminados	134,543.50	Total Pasivo Corriente	208,375.39
Total Activo Corriente	795,616.00	Total Pasivo	208,375.39
Activo no Corriente		PATRIMONIO	
Vehiculos	112,000.00	Capital	530,000.00
Depreciación acumulada Vehiculos	28,000.00	Capital adicional	200,000.00
Inmueble maquinaria y equipo	175,000.00	Utilidad del ejercicio	128,740.62
Depreciación acumulada Inmueble maquinaria y equipo	25,000.00	Total Patrimonio	858,740.62
Herramientas en General	43,750.00		
Depreciación acumulada herramientas	6,250.00		
Total Activo no Corriente	271,500.00		
Total Activo	1,067,116.00	Total Pasivo y Patrimonio	1,067,116.00

Fuente: Elaboración Propia

El Balance General presupuestado, nos permitirá tener una idea sobre la situación financiera de la gestión 2018.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°48 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO 2018

EMPRESA METALMECANICA H&H
BALANCE GENERAL
GESTION 2019
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Bancos	840,896.79	Cuentas por pagar	30,546.59
Cuentas por Cobrar	9,405.00	Préstamos Bancarios	91,566.07
Inventario de Materia Prima	97,458.00	Impuestos por pagar	31,979.93
Inventario de Productos Terminados	123,691.00	Total Pasivo Corriente	154,092.59
Total Activo Corriente	1,071,450.79	Total Pasivo	154,092.59
Activo no Corriente		PATRIMONIO	
Vehiculos	84,000.00	Capital	800,000.00
Depreciación acumulada Vehiculos	56,000.00	Capital adicional	200,000.00
Inmueble maquinaria y equipo	150,000.00	Utilidad del ejercicio	70,358.20
Depreciación acumulada Inmueble maquinaria y equipo	50,000.00	Total Patrimonio	1,070,358.20
Herramientas en General	37,500.00		
Depreciación acumulada herramientas	12,500.00		
Total Activo no Corriente	153,000.00	Total Pasivo y Patrimonio	1,224,450.79
Total Activo	1,224,450.79		

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera, el Balance General presupuestado de la gestión 2019, nos permitirá tener una idea sobre la situación financiera.

4.8.1. ANALISIS DEL BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO VERSUS LO EJECUTADO

Se realizó un análisis de Balance general de las gestiones 2018 y 2019, tomando como datos el presupuesto realizado por la empresa y el rediseño presentado como propuesta, versus lo ejecutado en ambas gestiones.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°49 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2018

EMPRESA METALMECANICA H&H
BALANCE GENERAL
GESTION 2018
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVO	EMPRESA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Activo Corriente				
Bancos	531,022.52	592,098.50	-61,075.98	11.50
Cuentas por Cobrar	5,240.00	7,590.00	-2,350.00	44.85
Inventario de Materia Prima	33,231.00	42,081.00	-8,850.00	26.63
Inventario de Productos Terminados	119,807.42	130,389.42	-10,582.00	8.83
Total Activo Corriente	689,300.94	772,158.92	-82,857.98	12.02
Activo no Corriente		0.00	0.00	
Vehiculos	112,000.00	112,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Vehiculos	28,000.00	28,000.00	0.00	0.00
Inmueble maquinaria y equipo	175,000.00	175,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Inmueble maquinaria y equipo	25,000.00	25,000.00	0.00	0.00
Herramientas en General	43,750.00	43,750.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada herramientas	6,250.00	6,250.00	0.00	0.00
Total Activo no Corriente	271,500.00	271,500.00	0.00	0.00
Total Activo	960,800.94	1,043,658.92	-82,857.98	8.62
PASIVO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar	18,275.19	19,783.19	-1,508.00	8.25
Prestamos Bancarios	131,205.06	131,205.06	0.00	0.00
Impuestos por pagar	39,935.14	43,293.14	-3,358.00	8.41
Total Pasivo Corriente	189,415.39	194,281.39	-4,866.00	2.57
PATRIMONIO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Capital	530,000.00	530,000.00	0.00	0.00
Capital adicional	200,000.00	200,000.00	0.00	0.00
Utilidad del ejercicio	41,385.56	119,377.53	-77,991.97	188.45
Total Patrimonio	771,385.56	849,377.53	-77,991.97	10.11
Total Pasivo y Patrimonio	960,800.95	1,043,658.92	-82,857.97	8.62

Fuente: Elaboración Propia

Analizando el Balance General presupuesto, según la empresa, podemos observar que tienen diferencias mayores al 25% en relación a la ejecución 2018.

Tabla N°50 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO VS



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

EJECUCION 2018

EMPRESA METALMECANICA H&H
BALANCE GENERAL
GESTION 2018
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Activo Corriente				
Bancos	607,639.50	592,098.50	15,541.00	-2.56
Cuentas por Cobrar	8,790.00	7,590.00	1,200.00	-13.65
Inventario de Materia Prima	44,643.00	42,081.00	2,562.00	-5.74
Inventario de Productos Terminados	134,543.50	130,389.42	4,154.08	-3.09
Total Activo Corriente	795,616.00	772,158.92	23,457.08	-2.95
Activo no Corriente				
Vehiculos	112,000.00	112,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Vehiculos	28,000.00	28,000.00	0.00	0.00
Inmueble maquinaria y equipo	175,000.00	175,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Inmueble maquinaria y equipo	25,000.00	25,000.00	0.00	0.00
Herramientas en General	43,750.00	43,750.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada herramientas	6,250.00	6,250.00	0.00	0.00
Total Activo no Corriente	271,500.00	271,500.00	0.00	0.00
Total Activo	1,067,116.00	1,043,658.92	23,457.08	-2.20
PASIVO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar	26,287.19	19,783.19	6,504.00	-24.74
Prestamos Bancarios	131,205.06	131,205.06	0.00	0.00
Impuestos por pagar	50,883.14	43,293.14	7,590.00	-14.92
Total Pasivo Corriente	208,375.39	194,281.39	14,094.00	-6.76
PATRIMONIO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Capital	530,000.00	530,000.00	0.00	0.00
Capital adicional	200,000.00	200,000.00	0.00	0.00
Utilidad del ejercicio	128,740.62	119,377.53	9,363.08	-7.27
Total Patrimonio	858,740.62	849,377.53	9,363.08	-1.09
Total Pasivo y Patrimonio	1,067,116.00	1,043,658.92	23,457.08	-2.20

Fuente: Elaboración Propia

El Balance General presupuestado, según Presupuesto Maestro, refleja una diferencia menor al 25% en relación a la ejecución 2018, demostrando una mayor aproximación en cuanto a estimaciones.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°51 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2019

EMPRESA METALMECANICA H&H
BALANCE GENERAL
GESTION 2019
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVO	EMPRESA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Activo Corriente				
Bancos	958,189.53	828,355.79	129,833.74	-13.55
Cuentas por Cobrar	23,716.00	8,205.00	15,511.00	-65.40
Inventario de Materia Prima	124,910.00	99,060.00	25,850.00	-20.69
Inventario de Productos Terminados	156,583.63	134,001.63	22,582.00	-14.42
Total Activo Corriente	1,263,399.16	1,069,622.42	193,776.74	-15.34
Activo no Corriente		0.00	0.00	
Vehiculos	84,000.00	84,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Vehiculos	56,000.00	56,000.00	0.00	0.00
Inmueble maquinaria y equipo	150,000.00	150,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Inmueble maquinaria y equipo	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00
Herramientas en General	37,500.00	37,500.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada herramientas	12,500.00	12,500.00	0.00	0.00
Total Activo no Corriente	153,000.00	153,000.00	0.00	0.00
Total Activo	1,416,399.16	1,222,622.42	193,776.74	-13.68
PASIVO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar	24,534.59	26,042.59	-1,508.00	6.15
Prestamos Bancarios	91,566.07	91,566.07	0.00	0.00
Impuestos por pagar	24,031.93	27,389.93	-3,358.00	13.97
Total Pasivo Corriente	140,132.59	144,998.59	-4,866.00	3.47
PATRIMONIO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Capital	800,000.00	800,000.00	0.00	0.00
Capital adicional	200,000.00	200,000.00	0.00	0.00
Utilidad del ejercicio	276,266.58	77,623.83	198,642.75	-71.90
Total Patrimonio	1,276,266.58	1,077,623.83	198,642.75	-15.56
Total Pasivo y Patrimonio	1,416,399.17	1,222,622.42	193,776.75	-13.68

Fuente: Elaboración Propia

Analizando el Balance General presupuesto, según la empresa, podemos observar que tienen diferencias mayores al 25% en relación a la ejecución 2019.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°52 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO VS
EJECUCION 2018

EMPRESA METALMECANICA H&H
BALANCE GENERAL
GESTION 2019
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Activo Corriente				
Bancos	840,896.79	828,355.79	12,541.00	-1.49
Cuentas por Cobrar	9,405.00	8,205.00	1,200.00	-12.76
Inventario de Materia Prima	97,458.00	99,060.00	-1,602.00	1.64
Inventario de Productos Terminados	123,691.00	134,001.63	-10,310.63	8.34
Total Activo Corriente	1,071,450.79	1,069,622.42	1,828.37	-0.17
Activo no Corriente			0.00	
Vehiculos	84,000.00	84,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Vehiculos	56,000.00	56,000.00	0.00	0.00
Inmueble maquinaria y equipo	150,000.00	150,000.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada Inmueble maquinaria y equipo	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00
Herramientas en General	37,500.00	37,500.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada herramientas	12,500.00	12,500.00	0.00	0.00
Total Activo no Corriente	153,000.00	153,000.00	0.00	0.00
Total Activo	1,224,450.79	1,222,622.42	1,828.37	-0.15
PASIVO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar	30,546.59	26,042.59	4,504.00	-14.74
Prestamos Bancarios	91,566.07	91,566.07	0.00	0.00
Impuestos por pagar	31,979.93	27,389.93	4,590.00	-14.35
Total Pasivo Corriente	154,092.59	144,998.59	9,094.00	-5.90
PATRIMONIO	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF %
Capital	800,000.00	800,000.00	0.00	0.00
Capital adicional	200,000.00	200,000.00	0.00	0.00
Utilidad del ejercicio	70,358.20	77,623.83	-7,265.63	10.33
Total Patrimonio	1,070,358.20	1,077,623.83	-7,265.63	0.68
Total Pasivo y Patrimonio	1,224,450.79	1,222,622.42	1,828.37	-0.15

Fuente: Elaboración Propia

El Balance General presupuestado, según Presupuesto Maestro, refleja una diferencia menor al 15% en relación a la ejecución 2019, demostrando una mayor aproximación en cuanto a estimaciones.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4.9. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Tabla N°53 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2018

EMPRESA METALMECANICA H&H
ESTADO DE RESULTADOS
GESTION 2018
(Expresado en Bolivianos)

Ingresos	
Ingresos por Ventas	1,213,600.00
Otros Ingresos	145,632.00
Total Ingresos	1,359,232.00
Costo de Ventas	593,993.89
Margen de Contribucion	765,238.11
Gastos indirectos de fabricación	28,838.20
Gastos de Operación	548,021.70
Ingresos Netos de Operación	188,378.20
Intereses Bancarios	16,724.05
Ingreso antes de Impuestos	171,654.15
Menos: Impuestos (25%)	42,913.54
Utilidad Neta	128,740.62

Fuente: Elaboración Propia

Se elaboró un Estado de Resultados presupuestado, con el objetivo de estimar si la Empresa alcanzara beneficios para la gestión 2018.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°54 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2019

EMPRESA METALMECANICA H&H
ESTADO DE RESULTADOS
GESTION 2019
(Expresado en Bolivianos)

Ingresos	
Ingresos por Ventas	1,383,700.00
Otros Ingresos	166,044.00
Total Ingresos	1,549,744.00
Costo de Ventas	849,581.51
Margen de Contribucion	700,162.49
Gastos indirectos de fabricacion	35,409.35
Gastos de Operación	557,821.70
Ingresos Netos de Operación	106,931.44
Intereses Bancarios	13,120.51
Ingreso antes de Impuestos	93,810.93
Menos: Impuestos (25%)	23,452.73
Utilidad Neta	70,358.20

Fuente: Elaboración Propia

De la misma forma, se elaboró un Estado de Resultados para la gestión 2019, el cual refleja una utilidad neta de Bs. 70,358.20.

4.9.1. ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADO VERSUS LO EJECUTADO

Se realizó un análisis de Estado de Resultados de las gestiones 2018 y 2019, tomando como datos el presupuesto realizado por la empresa y el rediseño presentado como propuesta, versus lo ejecutado en ambas gestiones.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Tabla N°55 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2018

EMPRESA METALMECANICA H&H
ESTADO DE RESULTADOS
GESTION 2018
(Expresado en Bolivianos)

Ingresos	EMPRESA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF. %
Ingresos por Ventas	1,039,200.00	1,132,400.00	-93,200.00	8.97
Otros Ingresos	124,704.00	147,212.00	-22,508.00	18.05
Total Ingresos	1,163,904.00	1,279,612.00	-115,708.00	9.94
Costo de Ventas	509,208.00	554,876.00	-45,668.00	8.97
Margen de Contribucion	654,696.00	724,736.00	-70,040.00	0.97
Gastos indirectos de fabricacion	22,537.00	27,686.20	-5,149.20	22.85
Gastos de ventas y administrativos	560,254.20	521,155.70	39,098.50	-6.98
Ingresos Netos de Operación	71,904.80	175,894.10	-103,989.30	144.62
Intereses Bancarios	16,724.05	16,724.05	0.00	0.00
Ingreso antes de Impuestos	55,180.75	159,170.05	-103,989.30	188.45
Menos: Impuestos (25%)	13,795.19	39,792.51	-25,997.32	188.45
Utilidad Neta	41,385.56	119,377.53	-77,991.97	188.45

Fuente:
Elaboración Propia

Una vez realizado el analisis, este nos demuestra, que el presupuesto según la Empresa tiene una diferencia del 188,45% en Utilidad Neta, respecto a la ejecución 2018, el cual demuestra una estimación, bastante alejada de la realidad.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

**Tabla N°56 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO SEGÚN PRESUPUESTO MAESTRO VS
EJECUCION 2018**

**EMPRESA METALMECANICA H&H
ESTADO DE RESULTADOS
GESTION 2018
(Expresado en Bolivianos)**

Ingresos	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF. %
Ingresos por Ventas	1,213,600.00	1,132,400.00	81,200.00	-6.69
Otros Ingresos	145,632.00	147,212.00	-1,580.00	1.08
Total Ingresos	1,359,232.00	1,279,612.00	79,620.00	-5.86
Costo de Ventas	593,993.89	554,876.00	39,117.89	-6.59
Margen de Contribucion	765,238.11	724,736.00	40,502.11	0.73
Gastos indirectos de fabricacion	28,838.20	27,686.20	1,152.00	-3.99
Gastos de ventas y administrativos	548,021.70	521,155.70	26,866.00	-4.90
Ingresos Netos de Operación	188,378.20	175,894.10	12,484.11	-6.63
Intereses Bancarios	16,724.05	16,724.05	0.00	0.00
Ingreso antes de Impuestos	171,654.15	159,170.05	12,484.11	-7.27
Menos: Impuestos (25%)	42,913.54	39,792.51	3,121.03	-7.27
Utilidad Neta	128,740.62	119,377.53	9,363.08	-7.27

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, el Presupuesto maestro tiene una diferencia del -7.27% en Utilidad Neta, con relación a la ejecución 2018, demostrando la efectividad de este método de estimación.

Tabla N°57 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO SEGÚN EMPRESA VS EJECUCION 2019

**EMPRESA METALMECANICA H&H
ESTADO DE RESULTADOS
GESTION 2019
(Expresado en Bolivianos)**

Ingresos	EMPRESA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF. %
Ingresos por Ventas	1,552,000.00	1,212,900.00	339,100.00	-21.85
Otros Ingresos	186,240.00	157,677.00	28,563.00	-15.34
Total Ingresos	1,738,240.00	1,370,577.00	367,663.00	-21.15
Costo de Ventas	760,480.00	715,611.00	44,869.00	-5.90
Margen de Contribucion	977,760.00	654,966.00	322,794.00	-15.25
Gastos indirectos de fabricacion	38,462.35	34,257.35	4,205.00	-10.93
Gastos de ventas y administrativos	557,821.70	504,089.70	53,732.00	-9.63
Ingresos Netos de Operación	381,475.95	116,618.95	264,857.00	-69.43
Intereses Bancarios	13,120.51	13,120.51	0.00	0.00
Ingreso antes de Impuestos	368,355.44	103,498.44	264,857.00	-71.90
Menos: Impuestos (25%)	92,088.86	25,874.61	66,214.25	-71.90
Utilidad Neta	276,266.58	77,623.83	198,642.75	-71.90

Fuente: Elaboración Propia



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

De la misma forma con el análisis del Estado de Resultados, este nos demuestra, que el presupuesto según la Empresa tiene una diferencia de -71,90% en Utilidad Neta, respecto a la ejecución 2018, el cual demuestra una estimación, bastante alejada de la realidad.

EMPRESA METALMECANICA H&H
ESTADO DE RESULTADOS
GESTION 2019
(Expresado en Bolivianos)

Ingresos	PROPUESTA	EJECUTADO	DIFERENCIA	DIF. %
Ingresos por Ventas	1,383,700.00	1,212,900.00	170,800.00	-12.34
Otros Ingresos	166,044.00	157,677.00	8,367.00	-5.04
Total Ingresos	1,549,744.00	1,370,577.00	179,167.00	-11.56
Costo de Ventas	849,581.51	715,611.00	133,970.51	-15.77
Margen de Contribucion	700,162.49	654,966.00	45,196.49	4.21
Gastos indirectos de fabricacion	35,409.35	34,257.35	1,152.00	-3.25
Gastos de ventas y administrativos	557,821.70	504,089.70	53,732.00	-9.63
Ingresos Netos de Operación	106,931.44	116,618.95	-9,687.51	9.06
Intereses Bancarios	13,120.51	13,120.51	0.00	0.00
Ingreso antes de Impuestos	93,810.93	103,498.44	-9,687.51	10.33
Menos: Impuestos (25%)	23,452.73	25,874.61	-2,421.88	10.33
Utilidad Neta	70,358.20	77,623.83	-7,265.63	10.33

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis del Presupuesto maestro, se identificó una diferencia del 10.33% en Utilidad Neta, con relación a la ejecución 2018, demostrando una vez más la efectividad de este método de estimación.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4.10. ANALISIS FINANCIERO PRESUPUESTADO

Tabla N°58 ANALISIS FINANCIERO PRESUPUESTADO DEL BALANCE GENERAL GESTION 2018 Y 2019

EMPRESA METALMECANICA H&H
BALANCE GENERAL
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVO	2018	2019	VAR %
Activo Corriente			
Bancos	607,639.50	840,896.79	38.39
Cuentas por Cobrar	8,790.00	9,405.00	7.00
Inventario de Materia Prima	44,643.00	97,458.00	118.31
Inventario de Productos Terminados	134,543.50	123,691.00	-8.07
Total Activo Corriente	795,616.00	1,071,450.79	34.67
Activo no Corriente			
Vehiculos	112,000.00	84,000.00	-25.00
Depreciación acumulada Vehiculos	28,000.00	56,000.00	100.00
Inmueble maquinaria y equipo	175,000.00	150,000.00	-14.29
Depreciación acumulada Inmueble	25,000.00	50,000.00	100.00
maquinaria y equipo	0.00	0.00	
Herramientas en General	43,750.00	37,500.00	-14.29
Depreciación acumulada herramientas	6,250.00	12,500.00	100.00
Total Activo no Corriente	271,500.00	153,000.00	-43.65
Total Activo	1,067,116.00	1,224,450.79	14.74
PASIVO	2018	2019	VAR %
Pasivo Corriente			
Cuentas por pagar	26,287.19	30,546.59	16.20
Prestamos Bancarios	131,205.06	91,566.07	-30.21
Impuestos por pagar	50,883.14	31,979.93	-37.15
Total Pasivo Corriente	208,375.39	154,092.59	-26.05
PATRIMONIO	2018	2019	VAR %
Capital	530,000.00	800,000.00	50.94
Capital adicional	200,000.00	200,000.00	0.00
Utilidad del ejercicio	128,740.62	70,358.20	-45.35
Total Patrimonio	858,740.62	1,070,358.20	24.64
Total Pasivo y Patrimonio	1,067,116.00	1,224,450.79	14.74

Fuente: Elaboración Propia



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Se realizó el análisis financiero presupuestado, con el objetivo de proporcionar herramientas de suma importancia para determinar el estado en que se encuentran y cómo se puede mejorar, llevando los sistemas adecuados, en función de sus operaciones y características específicas, en ese sentido, los datos obtenidos nos demuestran un incremento en los diferentes tipos de cuentas que contiene nuestro Balance General.

Tabla 59 ANALISIS FINANCIERO PRESUPUESTADO DEL ESTADO DE RESULTADOS GESTION 2018 Y 2019

EMPRESA METALMECANICA H&H ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Bolivianos)

Ingresos	2018	2019	VAR%
Ingresos por Ventas	1,213,600.00	1,383,700.00	14.02
Otros Ingresos	145,632.00	166,044.00	14.02
Total Ingresos	1,359,232.00	1,549,744.00	14.02
Costo de Ventas	593,993.89	849,581.51	43.03
Margen de Contribucion	765,238.11	700,162.49	-29.01
Gastos indirectos de fabricacion	28,838.20	35,409.35	22.79
Gastos de ventas y administrativos	548,021.70	557,821.70	1.79
Ingresos Netos de Operación	188,378.20	106,931.44	-43.24
Intereses Bancarios	16,724.05	13,120.51	-21.55
Ingreso antes de Impuestos	171,654.15	93,810.93	-45.35
Menos: Impuestos (25%)	42,913.54	23,452.73	-45.35
Utilidad Neta	128,740.62	70,358.20	-45.35

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, los Estados de Resultados analizados, nos demuestran una variación moderada, el cual se debe al incremento de ventas entre la gestión 2018 y 2019.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4.11. RATIOS FINANCIEROS

Tabla N°60 RATIOS FINANCIEROS 2018

GESTION 2018		
CAPITAL DE TRABAJO	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
CAPITAL DE TRABAJO	=	795,616.00 - 208,375.39
CAPITAL DE TRABAJO	=	587,240.61

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, la empresa cuenta con un capital de trabajo de libre disponibilidad que asciende a 587,240.61 bs.

INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	=	$\frac{795,616.00}{208,375.39}$
INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	=	3.82

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, la empresa tiene 3.82 bs. de activo corriente para cubrir cada bs. de obligación a corto plazo.

PRUEBA ACIDA	=	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
PRUEBA ACIDA	=	$\frac{795,616.00 - 179,186.50}{208,375.39}$
PRUEBA ACIDA	=	$\frac{616,429.50}{208,375.39}$
PRUEBA ACIDA	=	2.96

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, la empresa tiene 2.96 bs. de efectivo y cuentas por cobrar a corto plazo por cada bs. de pasivo corriente.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

PRUEBA DEFENSIVA	=	$\frac{\text{Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$
PRUEBA DEFENSIVA	=	$\frac{607,639.50}{208,375.39}$
PRUEBA DEFENSIVA	=	2.92

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, la empresa tiene 2.92 bs. de efectivo para cubrir de inmediato cada bs. de obligación a corto plazo.

MARGEN DE SEGURIDAD	=	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Corriente}}$
MARGEN DE SEGURIDAD	=	$\frac{587,240.61}{208,375.39}$
MARGEN DE SEGURIDAD	=	2.82

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, la empresa cuenta con margen de seguridad de 2.82 bs. de capital de trabajo por cada bs. de pasivo corriente.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}^*}{\text{Ventas Anuales}}$	Dias del Año
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	$\frac{8,790.00}{1,213,600.00}$	360
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	0.01	360
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	2.61	

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, el plazo promedio de cobranza o plazo promedio de cobro de cuentas por cobrar es de 2.61 días.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	*	100
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{208,375.39}{1,067,116.00}$	*	100
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	0.20	*	100
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	19.53		

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, el 19.53% del total de los activos fueron

financiados con recursos de los acreedores.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	$\frac{765,238.11}{1,213,600.00}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	0.63	*	100
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	63.06		

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, la empresa obtuvo 63.06% de la utilidad bruta con respecto a las ventas.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$		
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	=	$\frac{1,213,600.00}{287,000.00}$		
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	=	4.23		



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, los activos totales han rotado 4.23 veces.

MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	$\frac{128,740.62}{1,213,600.00}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	0.11	*	100
MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	10.61		

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2018, la empresa obtuvo 10.61 % de utilidad neta con respecto a las ventas.

Tabla N°61 RATIOS FINANCIEROS 2019

GESTION 2019

CAPITAL DE TRABAJO	=	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente
CAPITAL DE TRABAJO	=	1,071,450.79	-	154,092.59
CAPITAL DE TRABAJO	=	917,358.20		

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa cuenta con un capital de trabajo de libre disponibilidad que asciende a 917,358.20 bs.

INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	=	$\frac{1,071,450.79}{154,092.59}$
INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	=	6.95

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa tiene 6.95 bs. de



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

activo corriente para cubrir cada bs. de obligación a corto plazo.

PRUEBA ACIDA	=	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
PRUEBA ACIDA	=	$\frac{1,071,450.79 - 221,149.00}{154,092.59}$
PRUEBA ACIDA	=	$\frac{850,301.79}{154,092.59}$
PRUEBA ACIDA	=	5.52

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa tiene 5.52 bs. de efectivo y cuentas por cobrar a corto plazo por cada bs. de pasivo corriente.

PRUEBA DEFENSIVA	=	$\frac{\text{Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$
PRUEBA DEFENSIVA	=	$\frac{840,896.79}{154,092.59}$
PRUEBA DEFENSIVA	=	5.46

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa tiene 5.46 bs. de efectivo para cubrir de inmediato cada bs. de obligación a corto plazo

MARGEN DE SEGURIDAD	=	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Corriente}}$
MARGEN DE SEGURIDAD	=	$\frac{917,358.20}{154,092.59}$
MARGEN DE SEGURIDAD	=	5.95

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa cuenta con margen de seguridad de 5.95 bs. de capital de trabajo por cada bs. de pasivo corriente.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales}}$	*	Dias del Año
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	$\frac{9,405.00}{1,383,700.00}$	*	360
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	0.01	*	360
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	=	2.45		

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, el plazo promedio de cobranza o plazo promedio de cobro de cuentas por cobrar es de 2.45 días.

INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	*	100
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{154,092.59}{1,224,450.79}$	*	100
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	0.13	*	100
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	12.58		

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, el 12.58 % del total de los activos fueron financiados con recursos de los acreedores.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	$\frac{700,162.49}{1,383,700.00}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	0.51	*	100
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	50.60		



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa obtuvo 50.60 % de la utilidad bruta con respecto a las ventas.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	=	$\frac{1,383,700.00}{234,000.00}$
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	=	5.91

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, los activos totales han rotado 5.97 veces.

MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	$\frac{70,358.20}{1,383,700.00}$	*	100
MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	0.05	*	100
MARGEN DE UTILIDAD NETA	=	5.08		

Este resultado significa que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa obtuvo 5.08 % de utilidad neta con respecto a las ventas.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis de la situación presupuestaria de la empresa de la gestión 2018 y 2019, con el propósito de ver que tanto se asemeja lo estimado a la realidad y en ese entendido se pudo notar que la forma de cálculo de su presupuesto no es muy efectiva, muestra una expresión cuantitativa pero alejada de la realidad, además que no permite orientar de forma correcta los recursos físicos, logísticos, tecnológicos y humanos por su deficiencia de cálculo.
- Para ese fin se realizó un rediseño del presupuesto en base al denominado “Presupuesto Maestro”. Esta técnica de estimación se asemeja más a la realidad debido a que se elabora en base a fórmulas aritméticas usando como datos las gestiones anteriores y tomando un enfoque productivo, el cual se comparó con los EEFF reales y obtuvo una variación porcentual no mayor al 10%.
- Con este rediseño del presupuesto, la empresa podrá tomar decisiones más acertadas respecto a la producción de los artículos y servicios que ofrece al público, cabe hacer notar que para la elaboración del presupuesto también se toma en cuenta los aspectos ambientales, sociales y económicos.
- Es importante recalcar que el análisis financiero de la empresa nos demuestra la medición de rentabilidad a través de sus resultados, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro, siendo un herramienta fundamental para la elaboración del presupuesto de gestiones posteriores, de esa manera podemos observar el incremento en la cuentas de efectivo y ventas, esto se debe a que la empresa ya se encuentra en una fase de crecimiento y aceleración, así como lo demuestra los análisis financieros, sin embargo la utilidad entre la gestión 2018 y 2019 se ve reducida, esto se debe a que los costos de producción y operativos han aumentado durante estas 2 gestiones.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

- Asimismo, se realizó la elaboración de ratios financieros, con el fin de obtener una información distinta y complementaria a la de las cifras absolutas, en ese sentido se pudo notar mediante la fórmula de Capital de Trabajo que hubo un incremento significativo, demostrando un excedente del activo corriente, lo que significa la capacidad de libre disponibilidad para solventar los pagos, por otra parte, también se realizó la Prueba Acida, con el objetivo de medir la capacidad de pago que tiene la empresa para solventar sus obligaciones a corto plazo, el cual también salió con resultados positivos en ambas gestiones, de esa manera se realizó otros ratios también importantes para el análisis realizado, que ayudaran a la empresa a tomar mejores decisiones.
- En ese sentido, se concluye que la elaboración de presupuestos en base al “Presupuesto Maestro” permitirá a la empresa poder tomar mejores decisiones y estrategias, asimismo este modelo de presupuesto ayudará a otras empresas del mismo rubro y a fines a la misma a tener mejores resultados respecto a las estimaciones.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el “Presupuestos Maestro” como base de cálculo para la elaboración del presupuesto anual, tomando como herramienta para definir objetivos estratégicos alcanzables que orienten en la toma de decisiones, que sean útiles para la gerencia y para el personal administrativo.
- Es necesario realizar una medición constante de lo presupuestado con lo ejecutado, para poder modificar los tiempos y las metas planeadas por la empresa.
- Se recomienda, contratar personal operativo (técnico) para efectivizar una mayor producción e instalación de sus productos y poder cumplir con los presupuestado durante la gestión que ayude incrementar sus ganancias.
- Asimismo, la empresa debe minimizar los costos de producción, buscando nuevos proveedores de materia prima o productos sustitos, que permitan tener una mayor utilidad durante la gestión, también debe de reducir los costos de producción



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

buscando nuevas alternativas.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

CAPITULO VI

6. BIBLIOGRAFIAS

- Dr. Raúl Martínez Pérez - Lic. Eddy Rodríguez Esponda, “Manual De Metodología De La Investigación Científica”, 2011.
- Daniel S Behar Rivero, “Introducción A La Metodología De La Investigación”, 2008.
- Sergio Gómez Bastar, “Metodología De La Investigación”, Red Tercer Milenio S.C, México.
- Rosa Jiménez Paneque, “Metodología De La Investigación”, La Habana, 1998.
- Dr. Raúl Martínez Pérez - Lic. Eddy Rodríguez Esponda, “Manual De Metodología De La Investigación Científica”, 2011.
- Polimeni Ralph, Fabozzi Frank Y Adelberg Arthur. “Contabilidad De Costos”, Santa Fe De Bogotá - Colombia, Pág. 345
- Horngren Charles, Datar Srikant Y Rajan Madhav. “Contabilidad De Costos”, México, Pág. 184.
- Yañez Mendoza Ronny. “Contabilidad De Presupuestos”, La Paz – Bolivia.
- Jorge E. Burbano Ruiz, “Presupuestos Enfoque De Gestión, Planeación Y Control De Recursos”, México, 2005.
- Carlos A. Fagilde, “Presupuestos Empresarial”, 2009.
- Facultad De Contaduría Y Administración, Tutorial Para La Asignatura De Costos Y Presupuestos, México, 2003, Pág. 116.
- Carlos A. Fagilde, “Presupuestos Empresarial”, 2009, Pág. 17
- Robert N. Anthony, “Contabilidad Gerencial”, Peru, Pág. 32 – 33.
- Welsch, Glenn A. Y Cols, “Presupuestos Planificación Y Control”, Pearson Educación, Mexico 2005.
- CP. Benjamín Enrique Polo García, “Contabilidad De Costos En La Alta Gerencia”, Bogota, 2013.
- Carlos Luis Robles Román, “Costos Históricos”, México, 2012, Pág. 10.



EL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

- Oscar J. Murulanda Castaño, Curso: Costos y Presupuestos, Segunda Edición, 2009.
- José Enrique Bóveda, Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio, Editorial Productiva, 2015.
- Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Prácticas de la Gestión Empresarial, 2001.