

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Implementación del plan de presupuesto y propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte”

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

María Isabel Ortiz Canahui

Guatemala, agosto 2015

“Implementación del plan de presupuesto y propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte”

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

María Isabel Ortiz Canahui

Lic. Federico Robles de la Roca (**Asesor**)

Doctor Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinador

M. Sc. Elio Nuñez Aguilar

Examinador

Lic. Ariel De León

Examinador

Lic. Federico Robles de la Roca

Asesor

Dr. Luis Roberto García Leiva

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0046-2015-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 04 DE AGOSTO DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por licenciatura Federico Robles de la Roca, tutor y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE PRESUPUESTO Y PROPUESTA PARA MEJORAR EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN GUATEMALA, DE UNA FABRICA DE CAMAS DE RESORTE”. Presentada por la estudiante María Isabel Ortíz Canahui, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01383 de fecha 04 de agosto del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 8 de mayo del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Implementación del plan de presupuesto y propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros en Guatemala de una fábrica de camas de resorte”**, presentado por la estudiante: María Isabel Ortiz Canahui, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 89/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Federico Robles de la Roca'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F'.

Lic. Federico Robles de la Roca

Tutor

Guatemala, 20 de mayo de 2015.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

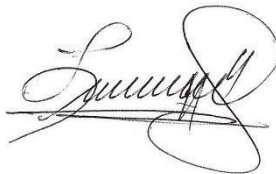
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del trabajo de Practica Empresarial Dirigida PED- del tema: **“Implementación del plan de presupuesto y propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte** elaborado por la estudiante **María Isabel Ortíz Canahui** he procedido a la revisión del mismo al observar que cumple con los requerimientos reglamentación de Universidad establecidos en la Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la PED cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho trabajo

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a horizontal line underneath.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1299.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Ortiz Canahuí Maria Isabel con número de carné 201407176 aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día once de julio del año dos mil quince.

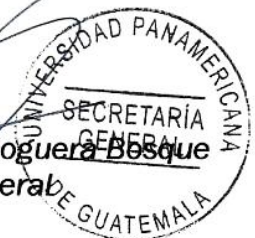
Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Jaquelyn Fernández
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios

Nuestro Señor Salvador, por ser mi torre fuerte, amparo y refugio; Jesucristo quien me da la sabiduría.

A Mis Padres

Por sus consejos, su tenacidad, esfuerzo y ser ejemplo de valentía; mostrarme el camino que en la dedicación se alcanzan las metas.

A Mis Hermanos

Por todo su apoyo, confianza y compartir con mi persona este logro.

A Mis catedráticos

Por la formación académica, sus consejos y por compartir sus experiencias importantes para nuestro aprendizaje, en especial a la Licda. Ana Bela Cerezo de García.

A Mis Compañeros

Drucila Luz Palacios, Héctor Guerra y otros compañeros de labores, por su comprensión para alcanzar esta meta.

A Mis Amigos

En especial a mis Panas, Sarita, Fátima y demás compañeros de promoción; gracias por su amistad y felicitaciones por sus esfuerzos y que Dios les permita continuar cosechando muchos éxitos.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	11
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema.	24
Objetivo General	25
Objetivos específicos	25
3.2 Metodología aplicada a la práctica	26
3.3.1 Sujetos de la investigación	27
3.3.2 Instrumentos	28
3.3.3 Procedimiento	29
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	31
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	43
Conclusiones	47
Referencias bibliográficas	48
Anexos	50
Propuesta	60

Lista de ilustraciones

1. Estructura organizacional	7
2. Gráfica 16. Proceso de producción	70
3. Gráfica 17. Áreas de producción	71
4. Gráfica 18. Formato de control de producción	87
5. Gráfica 19. Estructura de presupuesto de efectivo	88
6. Gráfica 20. Estado de Pérdidas y Ganancias	89
7. Gráfica 21. Estado de situación financiera	90

Lista de Tablas

1. FODA	8
2. Sujetos de investigación	28
3. Matriz de sentido	32
4. Elementos de producción	66
5. Puestos de trabajo	66
6. Material Directo	74
7. Presupuesto de insumos	74
8. Presupuesto de Producción al año	75
9. Costo de Producción Unitario	76
10. Costo total de Producción	76
11. Producción Proyectada en unidades	77
12. Presupuesto de producción proyectado	78
13. Presupuesto de producción, inventarios	78
14. Sueldos y salarios	79
15. Presupuesto mano de obra proyectada	79
16. Presupuesto de ventas	80
17. Presupuesto de cobros	80

18. Costo de materia prima	81
19. Presupuesto pago a proveedores	81
20. Costos de insumos y servicios	82
21. Presupuesto de desembolso de venta y administración	83
22. Presupuesto de costos indirectos	84
23. Presupuesto de material directo	84
24. Proyección de ventas	94
25. Costo beneficio	96
26. Gasto de actividades	98

Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en una industria dedicada a la fabricación y venta de camas de resorte. Se seleccionó el tema implementación del plan de presupuesto y propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros. Camas la Ponderosa se propone en alcanzar la participación en el mercado a nivel nacional; ofreciendo a la sociedad guatemalteca, precios competitivos, garantizando confort al descanso que toda persona necesita en el hogar, satisfaciendo gustos y preferencias al cliente. El estudio se enfocó en determinar como el sistema de presupuestos y la no disponibilidad de los recursos repercute a cubrir la demanda del producto y por ende se crea incertidumbre en la toma de decisiones.

Capítulo 1, se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la industria, comprende detalles que evidenciaron, el crecimiento y liderazgo se han destacado, la fábrica está comprometida con el cumplimiento de su misión, visión y valores organizacionales que forman parte de su cultura, así también como su personal están inmersos en el compromiso. Se consideró para un análisis preliminar, el FODA que sirvió para situar en el contexto la situación de la compañía el área seleccionada.

Capítulo 2, se abordó el marco teórico, se seleccionaron temas que conceptualmente dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica que ayudaron a sustentar la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la adaptación del modelo de presupuesto utilizado para la compañía.

Capítulo 3, se definió el planteamiento del problema de manera sistemática, la metodología, así como el conjunto de aspectos operativos, dando seguimiento a la redacción de objetivos, determinación de los indicadores claves y el procedimiento a seguir.

Capítulo 4, se refleja el trabajo de campo juntamente con sus resultados, expone la información que se obtuvo, refleja los hallazgos en cuadros, gráficas, matriz de sentido, ello permitió el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

En el capítulo 5, los conceptos considerados relevantes recopilados en el marco teórico se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar la operatividad susceptible a mejorar en un contexto objetivo técnico.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo; se identificaron las características de los sistemas susceptibles y consecuentemente evidenció el área de finanzas, y comercialización que, de mejorarse puede representar una mayor productividad.

La propuesta se trabajó en función de una mejora en el manejo de los recursos financieros considerando la implementación de presupuesto como un auxiliar en la coordinación de recursos y control de las finanzas, por ello se identificó la operatividad de los estados financieros, esto comprende indicadores y la implementación de presupuestos de producción, insumos, comercialización y mano de obra aspectos necesarios para optimizar la planeación de los recursos financieros de la industria.

Introducción

La fábrica de camas de resorte fue creada con el objetivo de ser una industria que ofrece al mercado productos para el hogar; orientados a la satisfacción del cliente en el área urbana, puesto que en el ramo de las camas y colchones donde se desarrolla la empresa, es obvio que los cambios fluctuantes del entorno económico afectan, sin embargo impera la necesidad de un satisfactor de comodidad y descanso, ello favorece la proyección hacia un futuro mejor, en vista que se requiere de su uso y conocimiento de un producto que llene la expectativas de los clientes; la finalidad de la empresa es propiciar un clima adecuado y un ambiente agradable dentro del hogar de la sociedad guatemalteca no obstante, busca estar a la vanguardia a pesar de la agresividad de la competencia.

El presupuesto es un plan o instrumento por medio del cual se concreta mediante cálculos o estimaciones numéricas, los hechos a producirse, las previsiones en materia de ingresos y gastos para un determinado periodo de tiempo, pueden ser estructurados por empresas públicas y privadas.

Los planes presupuestarios son todos aquellos informes que reflejan la posición financiera en que se espera, que va a estar la empresa con óptimos resultados. Permiten determinar lo que habrá que hacerse mediante el estudio de diversas alternativas para conseguir un objetivo, a fin de seleccionar la más adecuada y establecer estrategias que aseguren resultados.

El presente estudio se realizó con el objeto de establecer la implementación del plan de presupuestos y la propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros, las posibles soluciones que permitan administrar de forma eficaz y eficiente el manejo de los recursos, esto conllevó a evaluar el manejo de los recursos económicos de la fábrica de camas de resorte.

Debido a la situación del estudio que la industria refleja actualmente, es importante el análisis de su operatividad de la gestión financiera, así como las herramientas utilizadas por los encargados del manejo de los recursos. Por tal razón se enfocó en examinar el plan de presupuesto de ingresos y gastos de la empresa siendo estos elaborados en forma empírica, por ello se requiere determinar los sistemas de ejecución de presupuesto.

La implementación de instrumentos en la industria es una necesidad puesto que el volumen de información que maneja requiere de habilidad práctica para agilizar sus sistemas y ser productiva en el mercado a nivel nacional, considerablemente es relevante el aporte que da a la economía del país en el sector industrial.

Los hallazgos reflejan que la industria, no cuenta con instrumentos eficientes y eficaces, que le permita generar acciones orientadas a la mejora del manejo de los recursos financieros por lo que le ha generado poner en riesgo su prestigio, no contar con la asignación de un presupuesto adecuado para este producto, por consiguiente provoca una toma de decisiones que se posterga a un plazo mediano, todo esto influye a que se vean limitados al cumplimiento de sus objetivos.

Para minimizar este índice la propuesta establece sistemas presupuestarios, estrategias orientadas a prever el futuro a corto y a largo plazo, que coadyuven en mantener seguimiento y control operacional y al análisis de los factores internos y externos. La evaluación del rendimiento del presupuesto de los planes y programas es necesaria, para medir los resultados alcanzados y para determinar la toma de decisiones.

La propuesta también permitirá fortalecer sus disponibilidades financieras, le proporcionará guías de registro y control para la evaluación de su estado económico, lo cual conlleva la aplicación de indicadores que favorezcan medir su crecimiento y desarrollo operacional.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa se denomina fábrica de camas de resorte “La Ponderosa”. La fábrica fue fundada en el año 1991 en la ciudad capital dedicándose a la fabricación de camas y colchones con características particulares de primera calidad. Ofrece precios competitivos en el mercado. En el inicio, el desarrollo del trabajo fue artesanal, obtuvo la apertura de cinco salas de ventas que estaban ubicadas en la Av. Bolívar zona 8 de la ciudad capital, y actualmente sólo cuenta con dos tiendas de sala de ventas, a las que surte del producto que fabrica, sin embargo, la demanda y el grado de crecimiento que ha alcanzado le generó hace tres años y medio la necesidad de implementar una máquina industrial que le agiliza el proceso de producción; el equipo de producción le favorece a ser productiva y eficiente en el ramo de la industria de camas.

La empresa cuenta con personal capacitado que diseña líneas de camas y colchones, ofrece una diversidad del producto en gustos preferencias y conveniencias al mercado, mostrando su categoría: cama Libe & Duam es la que más se comercializa, cama Pleasure, cabe mencionar que el precio de estas camas es más elevado que las otras, es por ello que su margen de utilidad es mayor que las indicadas posteriormente. También ofrece la cama económica Clásica y la cama intermedia Pestañazo de estas últimas dos clases el volumen de ventas es mayor que la Duam y Pleasure mientras que el margen de utilidad es menor debido al precio.

Su experiencia de 23 años en el mercado le permite ser reconocida como una empresa competitiva, dedicada a ofrecer productos y servicios de excelencia que satisfacen las expectativas de descanso que brindan confort y calidad a sus clientes. Además ofrece una gama de muebles de madera para el hogar de primera calidad a precios competitivos en el mercado; se caracteriza por ofrecer un servicio excelente al cliente, usar materia prima e insumos de primera calidad para la elaboración de sus productos y obtener la satisfacción del cliente.

En el lapso de tiempo que ha transcurrido se ha caracterizado por ser una industria competitiva en el mercado nacional, ofreciendo camas de primera calidad en un mercado exigente complaciendo gustos y preferencias del cliente.

Reseña Histórica de la empresa

En el año 1993 se introdujo la cama fresco Duam, con una novedosa espuma firme y de alta densidad; este producto revirtió el paradigma de que las camas de espuma eran calientes y se convirtió hasta la fecha, en el producto líder en las ventas de la corporación.

En el año 1995, tuvo implementación en las herramientas e instrumentos de trabajo en el área de producción aun así realizaba algunas de sus operaciones manualmente. No obstante, varios fabricantes independientes de colchones, pertenecientes al sistema artesanal, se reunieron para discutir el impacto de cada una de sus marcas a nivel nacional.

En el año 2002, los mencionados fabricantes llegaron a ser los accionistas originales de una corporación con licencia nacional, un producto novedoso se lanzó al mercado con una exitosa campaña para promocionarla con la marca de cama que le brinda confort, como “El Buen Dormir” denominación que el consumidor recordaría y que sería sinónimo de confianza en las siguientes décadas.

Cabe agregar que a partir del año 2003, las operaciones fueron en aumento se confeccionaban colchones de resortes. Serta fue la primera cama en introducir un cómodo y lujoso pillowsoften, brindando mejor soporte a los hombros, espalda y caderas del consumidor. También en el ámbito centroamericano, el desarrollo de la industria de camas ha sido ostensible. Entre las empresas de renombre, se pueden citar Colchones Girón (Costa Rica); Camas Luna (Nicaragua); Camas Regina (Honduras); Indufoam y Mobiliaria (El Salvador); Camas Olympia y Camas Fómtext en Centroamérica.

Camas Siesta, Camas Florida, Camas Ultra y Camasa (Guatemala). De las mencionadas anteriormente Camas Luna, Indufoam y Camas Olympia en Centroamérica, las más representativas, se considera como precursora a la empresa Camas Luna, fundada en Honduras, extendiendo las ventas a El Salvador y Panamá y camas Cielo en Guatemala.

Estudios previos

Toda industria que se dedica a la fabricación y venta de camas y colchones aplica el área financiera que complementa la actividad que realiza, y para el manejo de sus operaciones debe de contar con mecanismos e instrumentos que le permita llevar control de sus finanzas, que garanticen la recuperación de los fondos que invierte, con el objeto de no afectar las finanzas de otros productos que fabrique o comercialice y que le proporcione control en la disponibilidad de recursos para cada actividad, y por ende cubra principalmente la demanda de sus clientes en el momento oportuno y el manejo de los recursos financieros sea eficaz y eficiente.

Según Ruiz Orellana (2013), el estado de resultados muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa en un período, generalmente de un año. Presenta cómo se encuentra la empresa financieramente al tomar como parámetro los ingresos y gastos efectuados.

Según Ruiz Orellana (2013), el análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las operaciones de la empresa.

Según Héctor Rolando Fajardo Hernández (2009), Universidad de San Carlos de Guatemala autor de la tesis licenciatura " Presupuesto Financiero de una empresa productora y distribuidora de muebles", define: el presupuesto. Son todos aquellos informes que reflejan la posición financiera en que se espera que va a quedar la empresa, como resultado de todos los planes que se

estipularon en los presupuestos anteriores. Típicamente se compone de estado de ganancias y pérdidas, balance general y presupuesto de caja.

Según Edwain Estuardo Pelicó Joaquín (2007), Universidad de San Carlos de Guatemala autor de la tesis de Licenciatura “Sistema de Presupuesto de una empresa fabricante y comercializadora de equipos”, define: El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados. Expresiones formales de los planes administrativos

Según la NIC 1, los Estados Financieros constituyen “una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es, suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.”

Situación actual de la empresa

Camas La Ponderosa se identifica con su marca: “El buen Dormir”, dentro de su departamento de producción trabaja un grupo de personal técnico capacitado, mismo que tienen bajo su cargo la fabricación y acabado de camas y colchones de primera calidad, siendo una empresa competitiva en el mercado.

El recurso humano es uno de los elementos claves para toda industria, alguien debe ser el indicado para manejar o manipular, tanto maquinaria como otras herramientas además, esto conlleva a ser capaces de llevar a buen fin cualquier programa de calidad que este aplicado directamente al producto.

El nivel Académico de los operarios debe ser, de tercero básico como mínimo, para que puedan llevar a cabo reportes de producción, deben tener conocimientos en matemática, lectura y escritura para interpretar y realizar correctamente los reportes de producción.

El nivel de conocimientos básicos de los operarios que laboran en la industria de camas, comprende conocimientos teóricos que han adquirido en capacitaciones sobre: conocimientos en protección personal, incendios y primeros auxilios; además conocimiento general del cargo que desempeñan; permanecen 15 días en capacitación para ser operarios de producción y adquieran la capacidad de desarrollarse en sus áreas de trabajo.

Su estructura y marco legal lo constituye, lo dispuesto por el Código de Comercio de Guatemala, de hecho desde hace 23 años la industria La Ponderosa ha incursionado en el mercado nacional directamente atendiendo sus dos salas de ventas.

Actualmente cuenta con nuevo equipo para el área de producción que hace tres años adquirió esto es: una cerradora y una flanchadora esto le favorece a reducir sus costos, a ser más productiva en sus procesos; adicionalmente a ello hace dos años adhiere al inventario el siguiente equipo: una cerradora, una flanchadora y una enguatadora, instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción.

La fábrica está comprometida con el cumplimiento de su misión, visión y valores organizacionales que forman parte de su cultura, así también como su personal están inmersos en el compromiso.

Visión, se describe de la siguiente manera: “Ser la empresa guatemalteca más grande en el área regional que se dedica a la producción y comercialización de camas de alta calidad ofreciendo un buen servicio, que exceda las expectativas de los clientes, personal y accionistas.

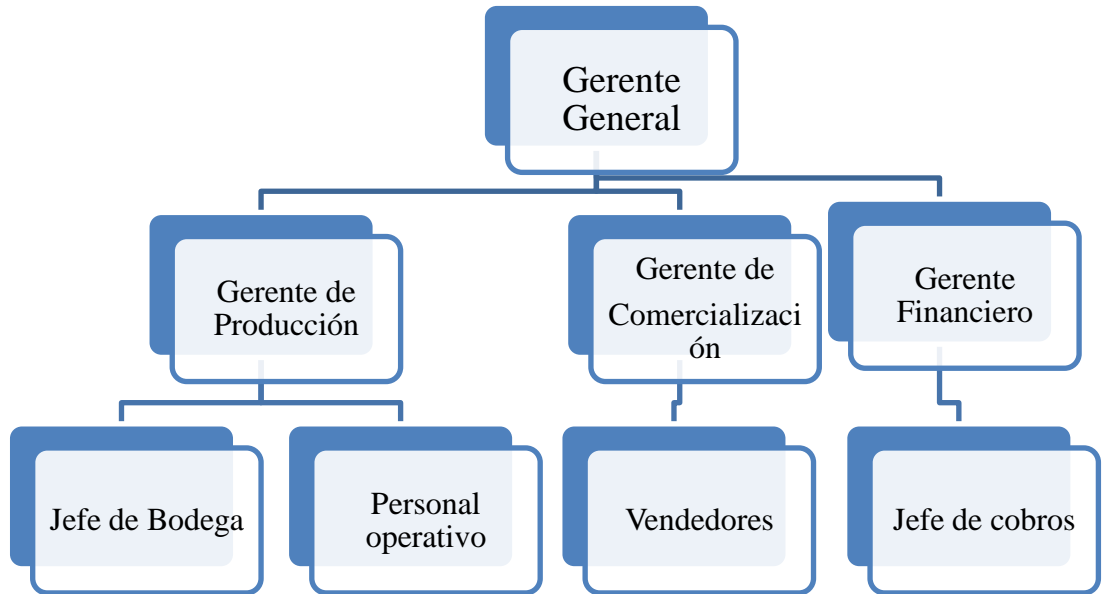
Misión. Somos una de las mejores industrias en el mercado de camas de resorte reconocidas por la calidad, el servicio y el precio, que contribuyen a crear un ambiente grato dentro del hogar, interesada en satisfacer los deseos de sus clientes y ofrecerles confort en el buen dormir.

Valores. Orientado el servicio al cliente: Ofrecer nuestros servicios con esmero y prontitud para que los clientes estén satisfechos.

- Entusiasmo, el entusiasmo se refleja en la personalidad, mostrar alegría en el servir a otros con gusto.
- Responsabilidad social, es nuestro compromiso con el cliente, cumplir sus deseos y ofrecerle confort para su bienestar.
- Honestidad, nos interesa proporcionar información verídica que contribuya a mejorar su descanso y confort con una marca de alta calidad.

Su estructura la integran el Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Comercialización, Gerente Financiero, Jefe de bodega, personal operativo, vendedores y jefe de cobros.

Ilustración No. 1



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

A continuación se presenta el análisis FODA de la fábrica de camas de resorte. "La Ponderosa"

Ilustración No 2

FODA de la fábrica de camas de resorte “La Ponderosa”

POSITIVAS

NEGATIVAS

	Oportunidades(+)	Amenazas(-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • La competitividad en el mercado da una expectativa de disminución en el precio.
Factores externos		<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en políticas fiscales e impuestos. • Situación económica socio-política.
	Fortalezas(+)	Debilidades(-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo sofisticado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura inadecuada de la planta de producción donde se fabrican las camas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones un poco lentas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capital, por asignar lo a otros rubros que comercializa.
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia en registro de la situación económica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad creatividad en los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control en canales de distribución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una cartera de clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto elaborado empíricamente.
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una gama de productos que ofrece en el mercado: amueblados de sala y comedor 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecer un presupuesto acorde para cada función o actividad

		<ul style="list-style-type: none"> • No contar con certificación de calidad, ISO
--	--	---

Fuente: realización propia, octubre 2014

Con base al análisis FODA realizado en la fábrica de camas de resorte se pudieron determinar los factores externos que favorecen a la industria como los que la amenazan, además se determinaron los factores internos favorables con que cuenta la empresa como también sus respectivas debilidades.

La oportunidad con que cuenta la industria y a manera de incursionar está en aprovechar el incremento de la densidad poblacional guatemalteca, según datos estadísticos es de quince millones cuatrocientos mil habitantes, lo cual genera mayor demanda y lograr tener una mejor participación en el mercado.

En lo relativo a las amenazas detectadas está: la competencia en el mercado, esta es una fuerza que afecta negativamente, por lo que la industria está a la expectativa en sus acciones, es por ello que su fin es, proporcionar la satisfacción del cliente; la situación socio- económica, son fuerzas exógenas que influyen considerablemente la toma de decisiones de compra , afectan la situación actual de la industria en una disminución de clientes; los cambios que puedan generarse en una economía fluctuante también pueden afectar el desarrollo de la industria.

En lo que respecta a las fortalezas de la fábrica, esta cuenta con equipo sofisticado lo cual le permite aumentar su productividad para el desarrollo de las actividades; cuenta con recurso humano capacitado para cumplir sus responsabilidades y hacer la entrega inmediata de sus productos, lo cual es importante puesto que le permite alcanzar sus metas deseadas; la durabilidad de sus productos, es una garantía imprescindible de la fábrica de camas y colchones La Ponderosa que la hace distinguirse en este mercado, la ubicación geográfica accesible es un

factor positivo que le favorece; la diversidad y creatividad le hace ser innovadora, competitiva en este mercado; contar con clientes potenciales es un aliciente positivo, estos aspectos le permiten dar cumplimiento a sus objetivos trazados.

Lo concerniente a las debilidades, se identificaron factores importantes a considerar, siendo estos los siguientes: la infraestructura inadecuada, toma de decisiones lentas, la falta de capital para este producto, la ausencia de registros de la situación económica, carencia de controles en canales de distribución, falta de presupuesto acorde para cada actividad. Todos estos factores no le permiten propiciar tener un clima adecuado para la toma de decisiones, ni alcanzar sus metas deseadas.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Diccionario Quillet, “presupuesto es un plan o instrumento por medio del cual se concreta mediante cálculos o estimaciones numéricas, los hechos a producirse, las previsiones en materia de ingresos y gastos para un determinado periodo de tiempo”

Peña Cruz (2013) expone: “el presupuesto es un plan financiero que consiste, como su nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de futuras acciones y para el control de las mismas” (p.3)

Importancia del presupuesto

“Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, por medio de ellos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en los límites razonables, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionistas hacia lo que verdaderamente se busca, cuantifican en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción” (Peña Cruz, 2013,p.5)

Principios del presupuesto

Según Peña Cruz (2013). “Principios aceptados por la mayoría de autores, en vista de que no existe una definición estándar de presupuesto, estos principios son:

- Patrocinio

Siendo el presupuesto un elemento para planeación y control necesita ser amparado (patrocinado) por la dirección de la empresa.

- Participación

Se refiere a que siendo el presupuesto un plan general, debe ser preparado y aceptado por todos los jefes con derecho a tomar decisiones puesto que serán los responsables de su ejecución.

- Previsión

El presupuesto debe abarcar todos los aspectos previsibles, siempre que los objetivos de la empresa sean precisos. Tales aspectos deben ser posibles, cuantificables.

- Responsabilidad

Debe definirse con precisión la responsabilidad de los jefes en la ejecución presupuestal que le corresponda, quienes ejercerán control sobre las metas.

- Coordinación

Debe existir un solo plan para cada función y todos los planes que se ejecutan en la empresa deben estar coordinados, de acuerdo con el objetivo de la empresa. Debe establecerse como afectan las decisiones de una parte, a las otras y viceversa (armonía entre los componentes de la empresa)

- Periodo

El periodo del presupuesto debe definirse y estar relacionado con las necesidades y capacidades de acción de la administración, es decir, debe abarcar un ciclo de operaciones.

- Correlación

Las unidades de medida en el presupuesto y en la contabilidad, que sirve de base para el registro de la actuación deben ser las mismas.

- Aprobación

La aprobación final del presupuesto debe ser especificada y comunicada a todos los órganos que integran la empresa.

- Costeabilidad

Las ventajas que se obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido, deben ser superiores al costo de instalación y de funcionamiento del sistema.

- Flexibilidad

El presupuesto debe permitir adaptar los costos y gastos a variaciones en el volumen de la producción y ventas, es decir, debe mostrar el comportamiento que se produce.

- Oportunidad

El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna.

- Realismo

Las cifras del presupuesto deben representar metas razonables; ni tan altas que no puedan lograrse y causen frustraciones, ni tan bajas que propicien pérdidas, desperdicio, complacencias, entre otros”. (p.p. 7-9)

Clasificación de los presupuestos

De acuerdo con las características particulares de los presupuestos, pueden identificárseles o denominárseles de distintas maneras; sin embargo tal clasificación no significa que cada una de sus partes sea independiente de la otra, pues un presupuesto puede enmarcarse en diferentes clasificaciones.

En cuanto a la entidad que los elabora y aplica.

Presupuestos Públicos

Son aquellos que realizan los gobiernos y sus entidades descentralizadas, autónomas y semiautónomas. La base para su preparación son los Gastos; primero se estiman los gastos y luego

se determina como cubrirlos. Su principal finalidad es satisfacer las necesidades públicas para lograr estabilidad económica, en Guatemala, funciona la” Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica”.

Presupuestos privados

Son los que utilizan las empresas privadas particulares como instrumento o herramienta de su administración. La base para su preparación son los Ingresos; primero estiman sus ingresos y luego determinan su distribución y aplicación. La finalidad de estos presupuestos, por área de responsabilidad, radica principalmente, en obtener la rentabilidad del capital invertido en las empresas y a la vez, servir al país propiciando su desarrollo económico.

Por su origen o efecto

De operación o económicos

Este tipo de presupuesto se refiere al presupuesto orientado a determinar las cifras del Estado de Resultados.

Financieros

Se refiere al presupuesto orientado a determinar las cifras que componen el Balance General.

Entre otros presupuestos que se derivan dependiendo del origen o efecto del mismo se encuentran los siguientes: presupuesto de Flujo de Efectivo, Inversiones, de Programas de Pagos, de Compras, de Inventarios, de Proyectos.

Inversión

Perdomo Salguero (2013) expone: “Presupuesto de Inversión es el proceso por medio del cual se procede a la asignación racional de recursos entre los diferentes activos productivos, comprende

fundamentalmente las inversiones de las empresas cuyos efectos y beneficios se producen en varios periodos anuales”.(p.29)

En cuanto al periodo o plazo a que se refieren

- De corto plazo, son aquellos preparados a plazos no máximos de un año.
- A mediano plazo, son aquellos que se preparan para periodos de más de un año hasta 3 años.
- De largo plazo, comprende aquellos presupuestos que son preparados para periodos mayores de tres años.

Reglas básicas para la preparación de presupuestos

Según Peña Cruz (2013) expresa: “En la planeación y formulación de presupuestos, es necesario considerar previamente, diversos aspectos generales, que influyen directa o indirectamente en dichas etapas de: planeación, formulación y en la marcha general de la empresa.

Reglas generales:

- a. Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece.
- b. Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la empresa, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece.
- c. Investigar las desviaciones o diferencias que se determinen entre la situación de la empresa y las condiciones generales de la misma.
- d. Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- e. Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales, en todas las áreas donde sea aplicable.
- f. Determinar, analizar y considerar todas las situaciones controlables que puedan incidir en la formulación de los presupuestos (p.p. 14-16)

Funciones de los Presupuestos

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización:

-El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

-Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

-Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas a la importancia necesaria.

-Los presupuestos sirven como medios de comunicación, entre unidades ha 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.

-Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

¿Quiénes Deberían Participar en la Elaboración de un Presupuesto?

- Director Financiero.
- Director del Proyecto.
- Director de la Organización

Usos del presupuesto

El presupuesto es un instrumento importante, como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuado de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como el debido manejo de los recursos disponibles acorde a las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Beneficios:

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las personas.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones:

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.

- El poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto, esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos, en cuanto a que el presupuesto solamente es un auxiliar a la administración.

Peligros de la presupuestación

Entre los más comunes están:

- Presupuestación excesiva, puede darse al presupuestarse en exceso y al detalle de gastos insignificantes, privando así a los administradores de la libertad necesaria para dirigir sus áreas de competencia.
- Exceder las metas de la empresa, estriba en permitir que las metas presupuestarias adquieran mayor importancia que las metas de la empresa en general.
- Ineficiencias ocultas, esto significa que puede utilizarse para esconder las ineficiencias pasadas.
- Inflexibilidad, quizá este sea el mayor peligro en los presupuestos, aun cuando la presupuestación no se utilice como un sustituto de la administración, la reducción de los planes a términos numéricos le da una especie de rigidez engañosa (Perdomo Salguero, 2007,p.25-26)

Capital

Ruiz Orellana (2013) sostiene: “La mayoría de las entidades adoptan un concepto financiero del capital, al preparar los estados financieros; bajo esta concepción se traduce en el dinero invertido o del poder adquisitivo invertido, capital es sinónimo de activos netos o patrimonio neto de la empresa”. (p.14)

Inversión en inventarios

Mora Montes (2005) expresa: “Los inventarios constituyen la inversión vital para las empresas comerciales y en las industriales, se combinan con los activos no circulantes para constituir la inversión principal de operación, mientras mayor es la inversión en inventarios, más posibilidad tiene la empresa de satisfacer las necesidades de su mercado”(p. 108)

Control de existencia

Mora Montes (2005) expone: “Un buen sistema de control de las existencias reduce al mínimo la posibilidad de los retrasos en la producción, la extinción de una mercancía en el almacén puede ser indicio de un estado peligroso y preocupante para la fábrica (p.191)

Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento se clasifican en: internas y externas; las fuentes de financiamiento interno se encuentran en las utilidades generadas de la empresa (y no distribuidas sino revertidas) y la suma acumulada de depreciación, amortización o agotamiento es decir, el flujo de efectivo.

Razones financieras

Es la relación que existe entre dos o tres cantidades de los estados financieros de una empresa, cuyo propósito es, reducir la cantidad de datos de una forma práctica y darle un mayor significado a la información.

Índice de solvencia

Denominada también razón de circulante o índice corriente, es la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos circulantes, se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

Prueba del ácido

Denominada también índice de solvencia inmediata, índice ácido, índice rápido, coeficiente ácido o índice de liquidez, es una medida del grado en el que el efectivo y los activos más líquidos cubren los pasivos circulantes.

Generalización de la planeación

Según Koontz, Weihrich (2010) expresa: “La planeación implica la selección de misiones y objetivos de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.” (p.126)

Objetivos

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la dirección, la integración y el control.

Misión

Según Benavides Pañeda (2007) expone: “La misión de una organización es su finalidad específica que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el propósito”.(p.45)

Visión

Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión.

Valores

Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios, socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, las identifica y las nutre de una cultura organizacional.

Organigrama

Es un conjunto de figuras geométricas (cuadros, rectángulos, círculos, entre otros) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.

Estrategia de una empresa

Es la ruta que elige para alcanzar sus metas y su misión a largo plazo, constituye el punto de partida para preparar sus planes y presupuestos, su formulación inicia con el análisis de los factores externos y la evaluación de las capacidades internas.

Políticas

Son lineamientos donde se consigna por escrito la obligación de seguir ciertos procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización.

Competitividad

Según Benavides Pañeda (2007) sostiene: “El calificativo de competitiva que se le da a una empresa, se refiere a lo fuerte de su posición para otorgar satisfactores a un amplio mercado global”. (p.46)

Marca

Según, La American Marketing Association (2006) define: “La marca es aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño; o la combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”. (p.518)

Canales de Marketing

Según Kootler (2006) “Son el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición y que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final”. (p.468)

Población

Según Kinneer/Taylor (2008) expresa “Una población o universo, es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra” (p.401)

Elemento

Kinneer/Taylor (2008) expresa: “Elemento es la unidad acerca de la cual se solicita información”. (p.402)

Muestra

Conjunto de medidas o el recuento de una parte de los elementos pertenecientes a la población.

Unidad de muestreo

Es el elemento o elementos disponibles para su selección en alguna etapa, las unidades y los elementos de muestreo son los mismos.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Presupuesto (*budget* en inglés) Se le llama así al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica que puede ser: personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno, durante un período determinado, puede ejecutarse en forma mensual y anual; industria la Ponderosa se rige a operar en base a un ordenamiento de los recursos económicos, ello le proporciona conservar sus lineamientos, sin embargo, para el alcance de los objetivos específicamente de las camas que produce, se presentan grandes dificultades, producción y comercialización; derivado a ello se crea incertidumbre en la toma de decisiones, las cuales son importantes atender para el logro de sus objetivos.

Al enfocarse en el análisis de objeto se observó, que en el manejo de los recursos financieros de la fábrica de camas La Ponderosa, presenta contratiempos puesto que sus recursos financieros son limitados para cubrir la demanda insatisfecha de las camas, y estos son utilizados a cubrir otros productos los cuales también son parte de la industria, sin embargo, no son sujetos a financiamiento debido a la incipiente o con muy poca experiencia con que cuenta en el manejo de los recursos; otro factor que considerablemente afecta a la industria, es la injerencia de la administración en desarrollar planes de presupuesto débiles en su formulación y por ende deficientes en su ejecución, lo cual da como resultado atrasos en la toma de decisiones que a su vez incrementa el faltante de recursos y por tal razón no cuentan con la cantidad de productos necesarios para atender la demanda inmediata de los clientes potenciales; aunado a ello no manejan estados financieros que le permitan realizar acciones precisas encaminadas a un adecuado desarrollo de su operatividad y al cumplimiento de sus compromisos, por consiguiente existe demora en su desarrollo .

Adicionalmente, existe un total desinterés de la fábrica a no controlar la gestión de inversión y presupuesto de gastos e ingresos, puesto que si le asigna un porcentaje de presupuesto

considerable al artículo en mención, se podrá contar con un inventario adecuado de artículos disponibles para la venta, no obstante ello le sería más beneficioso controlar el manejo de sus operaciones, así como identificar el capital invertido y realizar un plan de presupuesto confiable que le permita alcanzar sus metas.

Considerando cada uno de los aspectos que generan una situación desmedida para la fábrica, y que no se cuenta con fuentes de financiamiento que le favorezcan, se plantea la siguiente pregunta de investigación, formulada de la siguiente manera:

¿Cuál es el diagnóstico de la fábrica de camas de resorte?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general

Establecer presupuestos para el manejo de los recursos económicos de la fábrica de camas de resorte.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Examinar actualmente el plan de presupuesto de ingresos y gastos de la empresa.
2. Determinar procesos de ejecución de presupuesto de la empresa.
3. Elaborar una propuesta de mejora basada en los hallazgos de una propuesta de investigación.

3.3 Alcances y límites

La investigación se desarrolló al evaluar los planes que actualmente se aplican en la asignación de recursos financieros, evaluando las políticas con que hace esta asignación en el proceso de ejecución, el seguimiento de presupuestos; así también el análisis de la documentación actual que interviene en los planes presupuestarios, las políticas son de créditos y de presupuesto.

Para todo lo anterior se solicitó el apoyo de la Gerencia General, Administración Financiera, Producción y Comercialización quienes proporcionarán la información pertinente para el trabajo de investigación. Las limitaciones están relacionadas con las cargas de trabajo y las agendas de los responsables de cada área, así como la dificultad en no obtener documentación financiera por ser de carácter económico, por lo que la investigación se enfoca significativamente a la información obtenida, todo ello con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

3.4 Metodología aplicada en la práctica

Para Bernal Torres (2006:55) “la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, que no es más que la concepción mayormente conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se acude a la investigación es usual referirnos a la metodología como un conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio”. Con base al contexto antes descrito se presenta a continuación la metodología de la investigación.

Para establecer la situación del fenómeno o problema objeto de estudio se utilizará la investigación descriptiva, la cual permitirá un grado de análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento oportuno, dicha investigación suele implicar algún tipo de comparación o contraste, tratando de establecer relaciones de causa y efecto. La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es y no es una descripción detallada de los hechos. La investigación descriptiva también puede referirse al estudio de lo que es o existe con relación a hechos pasados que han influido en acontecimientos presentes. Es por ello que ésta investigación permitirá derivar conclusiones significativas y explicar los hechos del problema objeto de estudio, además se considerará la investigación documental la cual servirá para ampliar en el tema objeto de estudio.

3.4.1 Sujetos de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se consideró de forma relevante las opiniones, acciones y experiencias del personal que está directamente relacionado con el proceso de presupuestos, estos procesos de ejecución de presupuesto son los que definen el funcionamiento eficaz y eficiente del manejo de los recursos financieros y la toma de decisiones efectivas.

Por lo anteriormente descrito se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones o puestos:

- Gerente General, persona responsable de presentar ante el consejo directivo los proyectos, procesos y metodologías que serán sujetos de aprobación, y recuperación.
- Gerente Financiero, persona responsable de velar y mantener una situación económica y financiera favorable para que la empresa logre alcanzar los objetivos deseados.
- Gerente de Comercialización, persona responsable de velar por el manejo de inventario, establece y supervisa los procedimientos de compra y el control de la existencia de mercaderías para vender a los clientes.
- Gerente de Producción, persona que elabora el plan de producción, plan de abastecimiento de materiales de cada una de las áreas de producción; tomando en cuenta el proceso y la secuencia de las operaciones.
- Jefe de bodega, persona responsable de verificar la elaboración del reporte de fecha de antigüedad y producto roto; considerando el adecuado almacenaje del producto en bodega.
- Jefe de cobros, persona responsable de coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.

Ilustración No. 3

Tabla No. 2 detalla la cantidad de sujetos de estudio:

Puesto	Cantidad de Personas
Gerente Financiero	1
Gerente de Comercialización	1
Gerente de Producción	1
Jefes de Unidades	2

Para efectos de esta investigación y considerando la cantidad de personas, se realizó un censo.

3.4.2 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar, abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217,221).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

Para la obtención de la información primaria se utilizarán las técnicas de encuestas y entrevista, las cuales se aplicarán de la siguiente forma:

- Cuestionarios con preguntas debidamente estructuradas a Gerentes de áreas y personal involucrado en la planeación de presupuestos.
- Guía de entrevista, dirigida al Gerente General.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieran formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4.3 Procedimiento

Al tomar en consideración los objetivos del trabajo de investigación y la delimitación geográfica, no se considerará una muestra, más bien, se tomará a la población total involucrada actualmente con el manejo del presupuesto y las finanzas de la empresa, con el fin que la información sea extraída de la población exactamente representativa de un total de 6 personas como sujetos de estudio.

A continuación se describe en forma resumida, clara y concisa el orden lógico en el que se realizó el trabajo de investigación.

- Propuesta de la idea: la idea surgió por la necesidad de establecer cuál es la situación actual en el manejo de los recursos financieros de la industria.
- Investigación del entorno de presupuesto de ingresos y egresos.
- Investigación de conceptos vigentes relacionados el tema de investigación.
- Planteamiento del problema.
- Establecimiento de objetivo general y objetivos específicos.
- Establecimiento del tipo de investigación a desarrollar.

- Determinación de los sujetos de investigación.
- Realización del instrumento para el desarrollo del trabajo de campo.
- Validación de instrumentos

Capítulo 4

4.1 Resultados de la Investigación

Para sustentar la investigación realizada acerca del manejo de los recursos financieros, se realizó un trabajo de campo en donde se utilizó el instrumento de guía la entrevista, con ella se evaluaron los aspectos relacionados con planes de presupuesto, manejo de recursos financieros y el impacto que estos producen en los presupuestos, se conformó la consolidación de los mismos para la efectividad de la propuesta. Se obtuvo información de primera mano con base en la entrevista y encuestas a los individuos involucrados en donde se determinaron los resultados que se presentan a continuación.

Resultados de la entrevista

La entrevista se realizó al Gerente General, en donde se obtuvo su perspectiva y opinión con relación al manejo y supervisión del presupuesto de ingresos y gastos así como, la importancia en el desarrollo de sus funciones.

Ilustración No 5

Tabla No. 3 Matriz de sentido Entrevistado: Gerente General

No. Pregunta	Pregunta	Respuestas	Observaciones
1	¿Qué información es considerada para realizar el plan de presupuesto de ingresos y gastos?	Todos los datos de entrada de efectivo por venta; incluye anticipos y gastos que tienen relación con las operaciones que realizan.	Para la ejecución del presupuesto se requiere la elaboración de un presupuesto que cumpla con los requerimientos adecuados; que comprenda los ingresos y gastos que estén implícitos específicamente en el proceso de ejecución
2	¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para el manejo y revisión del presupuesto de ingresos y gastos?	Llevar controles diario; movimiento en libro diario: ingresos y gastos	Un proceso de seguimiento favorecería llevar la secuencia de pasos en el manejo y revisión del presupuesto.
3	¿Cuál es el procedimiento para examinar el plan de presupuesto de ingresos y gastos?	Revisión detallada según datos históricos y la documentación actual	Implica una evaluación minuciosa de los documentos que conforman los ingresos y gastos.
4	¿Qué registro y control del presupuesto de ingresos y egresos realiza usted?	Ninguno	Contar con planes, información real y verídica le ayudaría a tener un estimado de la situación financiera actual de la empresa.
5	¿Con qué periodicidad revisa usted, el programa de presupuesto de ingresos y gastos?	Semanalmente	El lapso de tiempo de revisión del programa va a depender del movimiento con que se desarrolla la empresa y de la cantidad de documentos que maneja.
6	¿Cómo mide la variación del presupuesto de ingresos y egresos para la toma de decisiones?	Las ventas es un indicador, puesto que ayuda a alcanzar	La variación del presupuesto por cierto es un indicador, al que hay

		las metas establecidas, en vista que el mercado en determinadas épocas del año incrementa las ventas y también depende de las solicitudes de los clientes mayoristas	que ponerle atención y al análisis que se obtenga para la toma de decisiones efectivas.
7	¿Considera usted que la falta de presupuesto adecuado afecta las decisiones para cubrir la demanda	Demasiado, debe medir la eficacia del presupuesto, ya que a veces se destina recursos a gastos, a cubrir otros rubros; y por ende se deja de cubrir pagos a proveedores y estos son vitales para el funcionamiento y desarrollo de las operaciones, lo cual es difícil alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.	Esta decisión de disponer recursos para cubrir otra función, o bien realizar gastos innecesarios repercute en el desarrollo eficaz y eficiente de las operaciones, priva de cumplir con las obligaciones a proveedores y a alcanzar las metas organizacionales.
8	¿Qué acciones ha desarrollado para disminuir la falta de liquidez?	Promover producto de alta calidad a un precio más accesible y competitivo en el mercado, para incrementar el volumen de ventas; negociar aumento de crédito con los proveedores y manejar políticas de crédito de 30 días para los clientes ofreciendo precios competitivos.	Las acciones que se adopten son de gran importancia para la industria, estas influyen en el desarrollo de las operaciones, y si la implementación de estas estrategias es efectiva, favorecerá a la industria; puesto que, lo que se busca es aumentar el volumen de ventas.

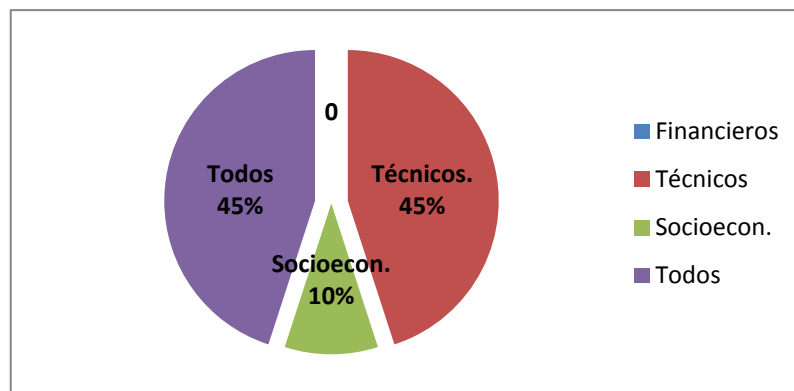
Fuente: elaboración propia, enero 2015

Resultados de la Encuesta

La encuesta se aplicó a cinco colaboradores de la industria y que están inmersos en el presupuesto, distribuidos de la siguiente manera: Gerente de Producción, Gerente de Comercialización, Gerente Financiero y Jefes de Unidades

Ilustración No. 6

Gráfica. 1: Indicadores que son utilizados para realizar el análisis del plan de presupuestos.

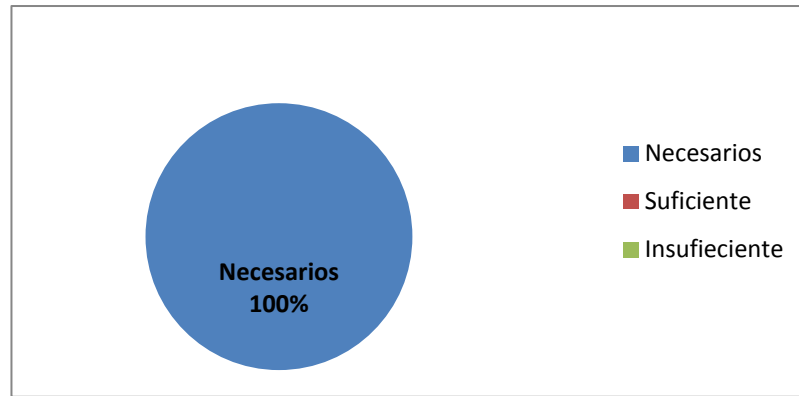


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

Del total de encuestados el cuarenta y cinco por ciento manifiesta que los indicadores técnicos, son utilizados para realizar el análisis, otro cuarenta y cinco por ciento incluye todos los indicadores y un diez por ciento considera que los indicadores son socioeconómicos.

Ilustración No. 7

Gráfica 2: Los indicadores que son utilizados para analizar el plan de presupuesto industria son considerados.

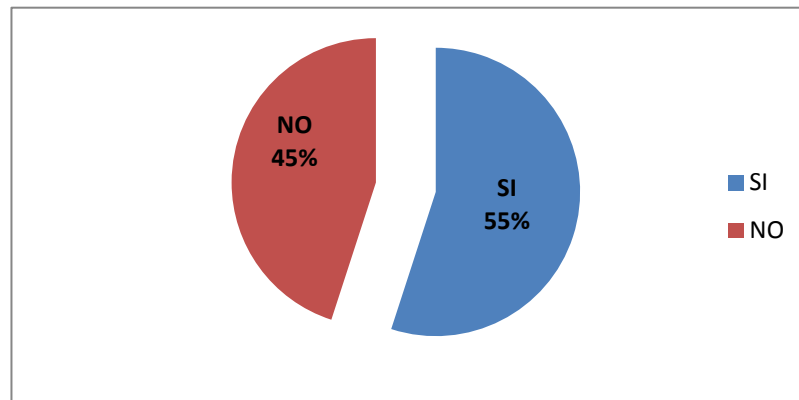


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

Manifiesta el Gerente de Producción, Comercialización, Financiero y Jefes de unidades; el cien por ciento manifestó que los indicadores los considera necesarios.

Ilustración No. 8

Gráfica 3: Personal capacitado para realizar el análisis del presupuesto financiero.

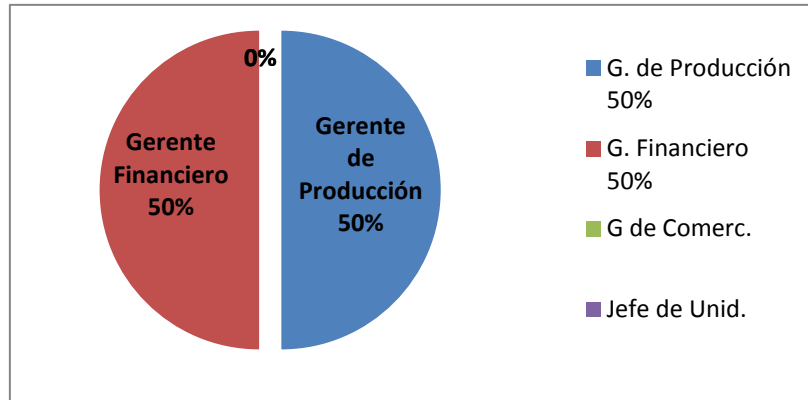


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

De acuerdo a los datos obtenidos un cuarenta y cinco por ciento manifestó que no existe personal capacitado para realizar el análisis financiero y un cincuenta y cinco por ciento expresó que si lo hay.

Ilustración No. 9

Gráfica. 4: Responsable de velar por el seguimiento de la ejecución del presupuesto.

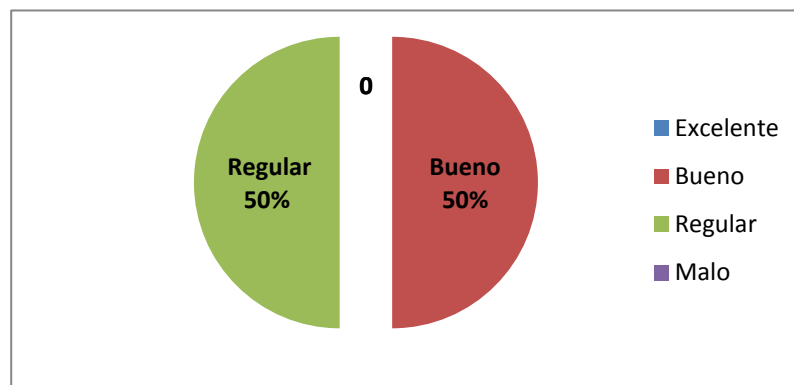


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

Del personal encuestado la mitad manifestó que el responsable de velar por el seguimiento de la ejecución del presupuesto es el gerente financiero y el gerente de producción.

Ilustración No. 10

Gráfica 5: Evaluación del seguimiento que se le da al proceso de ejecución del presupuesto.

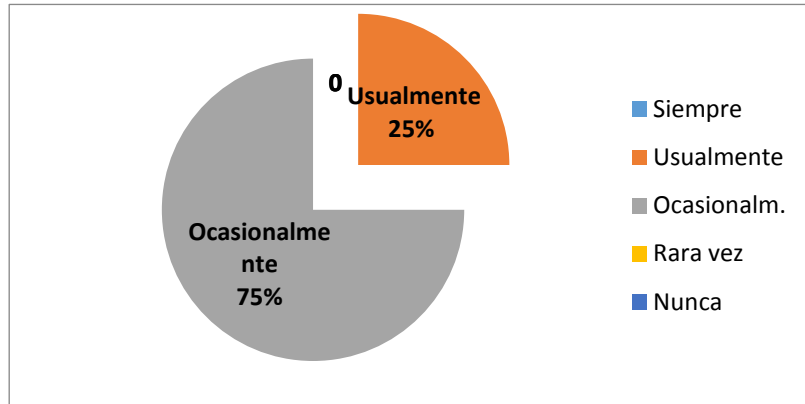


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

De la totalidad de los encuestados, el cincuenta por ciento manifestó que regular, mientras que el otro cincuenta por ciento indicó que es bueno, el seguimiento que se le da al proceso de ejecución.

Ilustración No. 11

Gráfica 6: Se capacita y actualiza para determinar la ejecución del presupuesto.

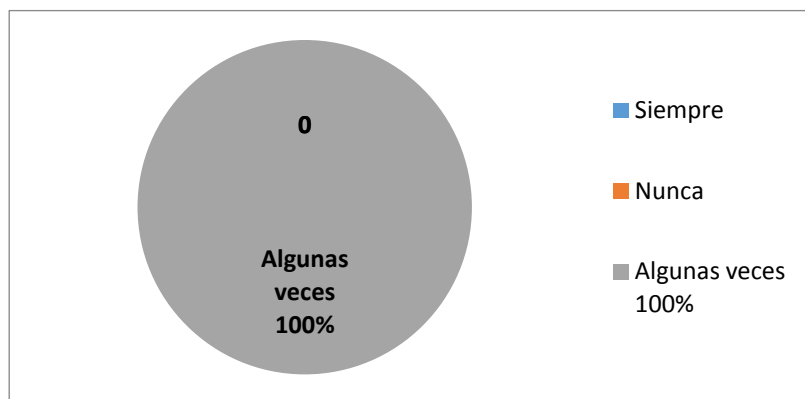


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

La mayor parte de los encuestados manifestó que ocasionalmente se le capacita y actualiza para la determinación de la ejecución del presupuesto y el veinticinco por ciento indicó que usualmente se le capacita y actualiza.

Ilustración No. 12

Gráfica. 7: Registro y control para la adquisición de insumos necesarios.

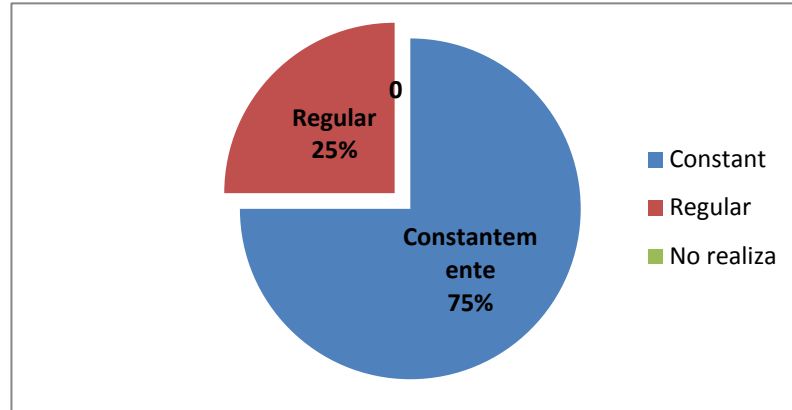


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

Del personal encuestado el cien por ciento manifestó que se realiza el registro y control en la adquisición de insumos necesarios algunas veces.

Ilustración No. 13

Gráfica 8: Manejo de procesos eficientes de control de materia prima.

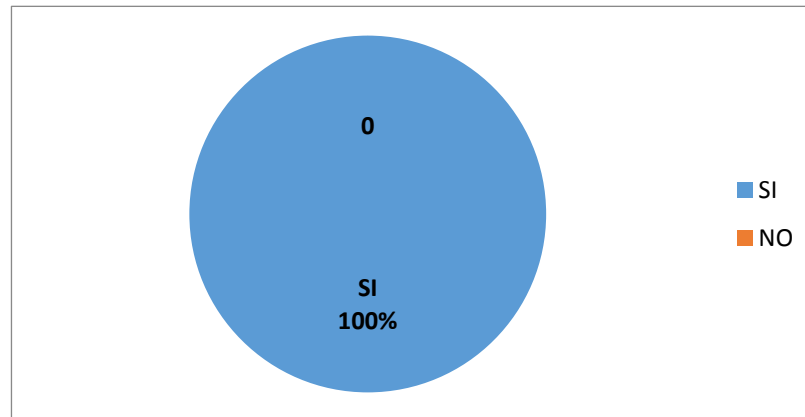


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

Del personal encuestado el setenta y cinco por ciento manifestó que constantemente la empresa maneja procesos de control de materia prima y el veinticinco por ciento indica que de manera regular lo realiza.

Ilustración No. 14

Gráfica 9: Se cuenta con un sistema de producción y distribución.

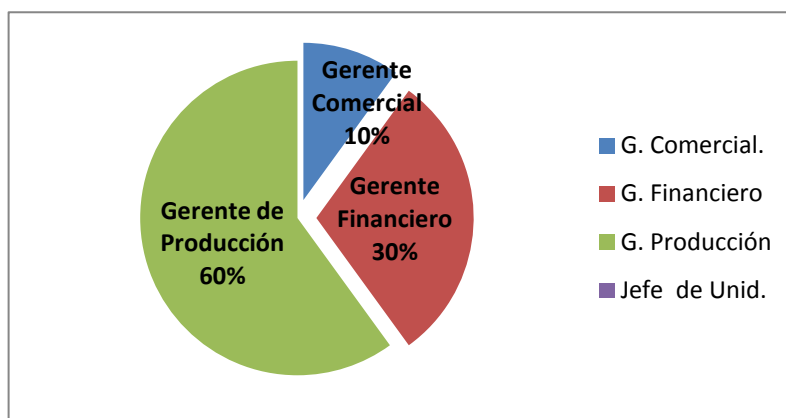


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

De la totalidad de los encuestados se planteó, si la industria cuenta un sistema de producción y distribución, con respuesta múltiple; y el cien por ciento manifestó que sí.

Ilustración No. 15

Gráfica 9.1: Si su respuesta es sí, indique quién lo autoriza



Fuente: Investigación de campo, enero 2015

En cuanto a la pregunta anterior si la respuesta es afirmativa, quién lo autoriza; el sesenta por ciento manifestó que es el Gerente de Producción, el treinta por ciento indicó que el Gerente Financiero y el diez por ciento expresó que es el Gerente Comercial.

Ilustración No. 16

Gráfica 10: Se verifica el control de las operaciones de producción y distribución.

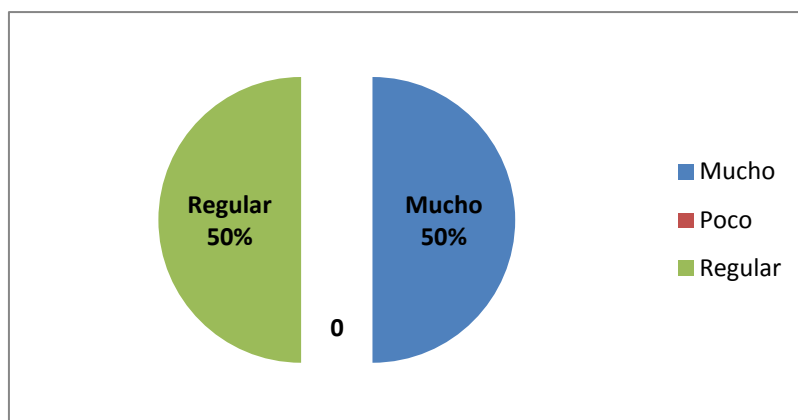


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

De la totalidad de los encuestados el cien por ciento manifestó que siempre se verifica el control de las operaciones de producción y distribución.

Ilustración No. 17

Gráfica.11: Afecta la liquidez al no determinar un registro y control periódico de las operaciones de producción y distribución.

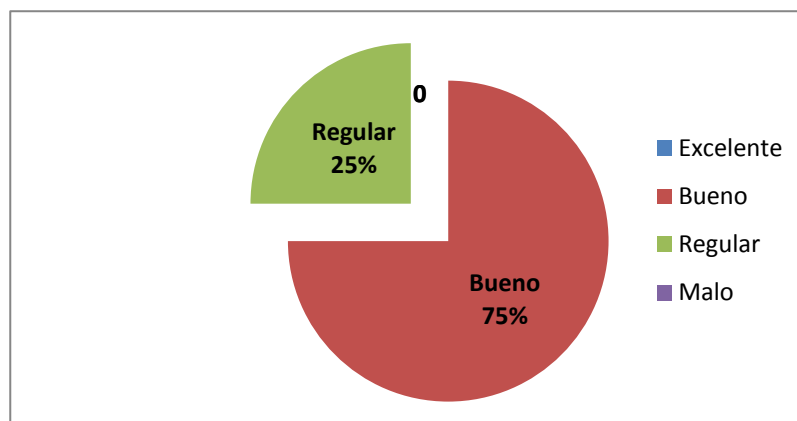


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

De acuerdo a los datos obtenidos de los encuestados, un cincuenta por ciento manifiesta, que de manera regular se ve afectada la liquidez, mientras que el otro cincuenta por ciento indicó que afecta mucho.

Ilustración No. 18

Gráfica 12: Evaluación de la aplicación de las razones financieras

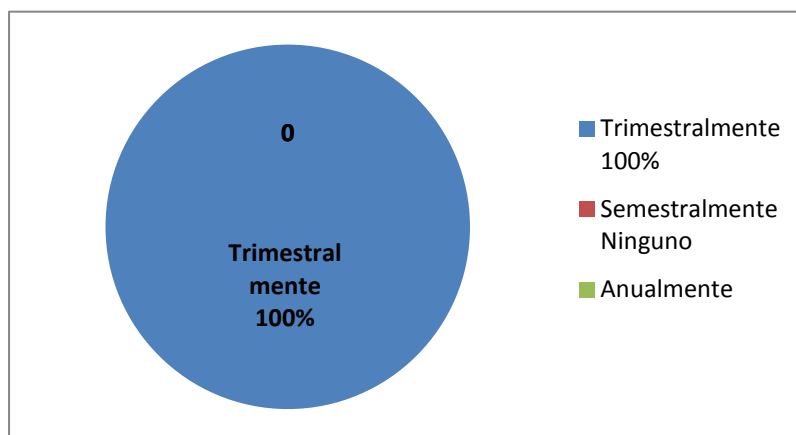


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

De la totalidad de los encuestados, el setenta y cinco por ciento manifestó bueno la aplicación de las razones financieras; mientras que un veinticinco por ciento indicó que de manera regular.

Ilustración No. 19

Gráfica 13: Análisis de las razones financieras

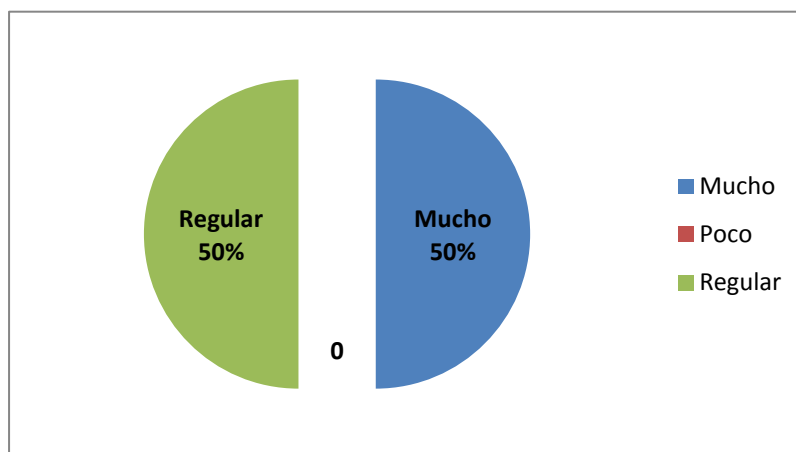


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

Gerentes de Producción, Comercialización, Financiero y Jefes de unidades; manifestaron que trimestralmente se analiza las razones financieras.

Ilustración No. 20

Gráfica 14: Se ve afectada la liquidez aún en la práctica de las razones financieras.

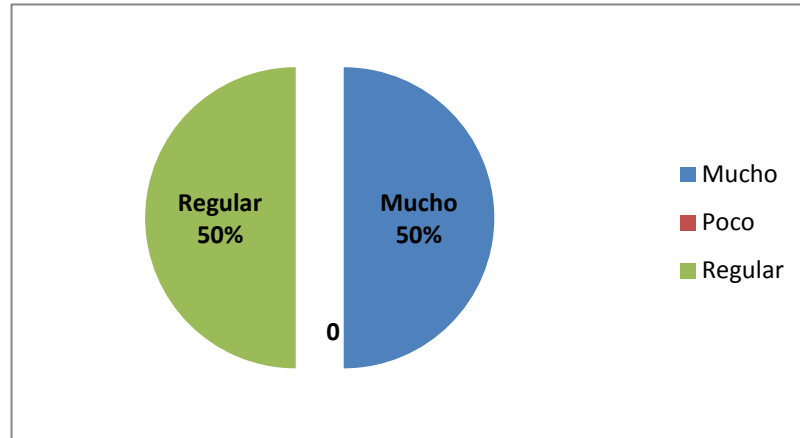


Fuente: Investigación de campo, enero 2015

De acuerdo a los datos obtenidos, se planteó: se ve afectada la liquidez aún en la práctica de las razones financieras, el cincuenta por ciento manifestó que de manera regular, mientras que el otro cincuenta por ciento indicó que afecta mucho.

Ilustración No. 21

Gráfica.15: Un análisis minucioso de las razones financieras beneficiaría a contar con disponibilidad de recursos financieros



Fuente: Investigación de campo, enero 2015

Con base a las respuestas proporcionadas el cincuenta por ciento manifiesta que mucho beneficiaría a la disponibilidad de los recursos y el otro cincuenta por ciento indica que de manera regular beneficiaría.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Hernández Sampieri (2010) afirma

La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas; que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación. Asimismo, que puede haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico. (p.45)

Plan de Presupuesto de Ingresos y Gastos

De acuerdo a lo que menciona el Diccionario Quillet, “presupuesto es un plan o instrumento por medio del cual se concreta mediante cálculos o estimaciones numéricas, los hechos a producirse, las previsiones en materia de ingresos y gastos para un determinado periodo de tiempo.” Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la empresa.

Los resultados obtenidos de la investigación denotan que sí se formula un presupuesto, es obvio que en cada una de las actividades se contemple los ingresos obtenidos por las ventas efectuadas y los egresos o erogaciones necesarios dados por los gastos e insumos, el presupuesto en vista de que es un estimado no se puede establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro, sin

embargo, es una herramienta dinámica que se adapta a los cambios de la empresa para determinar en qué se invierte los recursos financieros, otra respuesta denota que hay una persona encargada de supervisar el plan de presupuesto y la revisión de políticas financieras, y a pesar de ello no existe una evaluación periódica que proporcione información de un análisis adecuado.

A pesar de lo indicado anteriormente se pudo observar que no existe claridad en quién es el responsable de darle seguimiento al plan presupuestario lo cual da lugar a generar incertidumbre, crear algunas duplicaciones o sobre posiciones, es por ello que se debe examinar, investigar las desviaciones o diferencias que se determine entre la situación actual de la empresa y las condiciones en que opera.

Registro y Control de operaciones de Producción y Distribución

De acuerdo a lo manifestado por: Mora Montes (2005): “Un buen sistema de control de existencias reduce al mínimo la posibilidad de los retrasos en la producción; la extinción de una mercancía en almacén puede ser indicio de un estado peligroso y preocupante para la fábrica (p.191)

Como resultados de los datos obtenidos de la organización se puede constatar que la industria si cuenta con un sistema de registro y control de producción y distribución, ello significa, que por ende se aplican estándares de calidad para la elaboración del producto, y controles en la existencia en insumos y de hecho favorece el registro y control de la distribución de este, al punto de venta, lo cual beneficia mantener existencia en los inventarios.

Las evidencias denotan un conocimiento en la aplicación de un sistema de registro y control de las operaciones de producción y distribución, sin embargo, no siempre existe fluidez efectiva

del producto del departamento de producción al de comercialización, existe dificultad para mantener un stock en inventario de producto terminado en el punto de venta.

Razones financieras

Es la relación que existe entre dos o tres cantidades de los estados financieros de una empresa cuyo propósito es reducir la cantidad de datos en una forma práctica y darle un mayor significado a la información.

De acuerdo a lo indicado por el personal suele no afectar la liquidez de los recursos; el que se aplique o no las razones financieras y el análisis, estas dos acciones son de suma importancia para la toma de decisiones y conocer la posición en que se encuentra la organización.

Las evidencias indican que el área financiera de la industria, no maneja registros contables necesarios, tales como: Los estados financieros: Balance General, Estados de Resultados ni los análisis de Presupuestos; esta es una limitación puesto que no le permite determinar cálculos de razones financieras.

Proceso de ejecución de presupuesto

Tal y como es manifestado por: Peña Cruz, el control presupuestario es el proceso de descubrir que es, lo que se está haciendo; comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros, o remediar las diferencias; los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas de importancia necesaria.

Con base a lo que antecede y como resultado del análisis se pudo observar que el personal califica como bueno y regular el análisis y proceso de la ejecución del presupuesto, esto indica que se encuentra en un término medio y que constantemente maneja procesos eficientes en el desarrollo de sus funciones, más derivado de lo anterior, manifiestan que ocasionalmente se les capacita.

Contrario a este enunciado se pudo determinar que los planes e instrumentos que se manejan no son eficientes generan contratiempos, puesto que en algunas ocasiones el presupuesto proyectado, es insuficiente para atender los requerimientos necesarios, lo cual crea dificultad para alcanzar los objetivos propuestos, porque; aunque el presupuesto solo es un estimado que no puede establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro, es flexible para ajustarlo a los cambios que se presenten, ya que se debe permitir adaptar los costos y gastos a las variaciones en el volumen de la producción y ventas, o bien mostrar el comportamiento presente.

Conclusiones

1. Para el análisis del plan de presupuesto las personas que manejan el área contable no tienen conocimiento exacto de la clase de indicadores que se utilizan, ello implica que no existe buena comunicación entre los colaboradores ni interés en su aplicación y por ende no obtienen los resultados deseados.
2. No se capacita al personal para que sea competente en desarrollar estrategias llevar procesos de ejecución de presupuesto, que proporcionen información necesaria y actual.
3. La aplicación de un plan eficiente manifestaron los gerentes y jefes que beneficiaría a la organización si se analizará, sin embargo, incurre a que se tiene un desconocimiento de la importancia de su aplicación, y para ello se requiere considerar lo valioso de operar los índices necesarios.

Referencias bibliográficas

- 1) Benavides Pañeda, Raymundo Javier, (2007). *Elementos de Administración*. Mc Graw-Hill, Editorial S.A. de C.V.
- 2) Blocher Edward J, Stout David E, Cokins Gary y Chen Kung H, (2008) *Administración de costos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- 3) Fajardo Hernández, Héctor Rolando. (2009) *Presupuesto Financiero de una empresa productora y distribuidora de muebles*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 4) Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, P. (2010). (5ta. ed.). McGraw-Hill. *Metodología de la Investigación*.
- 5) <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/te/657.97-A316g/657.97>, *Guía para la elaboración y aplicación del Presupuesto financiero como herramienta de control*. Recuperado el 18 de abril de 2015.
- 6) Koontz Harol, Weihrich Heinnz (2010). *Naturaleza de la Planeación*. (11ª ed.). México editorial Ultra S.A. de C.V.
- 7) Kotler Philip, Lane Keller, Kevin (2006) *Marketing*. Editorial mexicana.
- 8) Mora Montes, Ricardo, (2005). *Inversión en Inventarios*. México D.F: Editorial: Interamericana.

- 9) Pelicó Joaquín, Edwin Estuardo, (2007) *Sistema de Presupuesto de una empresa fabricante y comercializadora de equipo*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.

- 10) Peña Cruz, Hugo Rolando (2013) *Presupuestos*. Editorial Educativa.

- 11) Perdomo Salguero, Mario Leonel (2007). *Presupuesto de Inversión*. Editorial ECAF.

- 12) Ruiz Orellana, Alfredo Enrique, (2013). *Capital*. Editorial Alenro.

- 13) Universidad Panamericana (2014). *Guía de Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala.

- 14) Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo, Guatemala. Facultad de Humanidades*.

- 15) www.academia.edu/3752197/fabricacion y *Comercialización de muebles de madera, artesanales y comerciales*. Marmolejo Isaías Simón, recuperado el 20 de abril 2015.

ANEXO

Anexo 1

Instrumento 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Implementación del Plan de Presupuesto y Propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros de la fábrica de camas de resorte.

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de cómo implementar el plan de presupuesto, para mejorar el manejo de los recursos financieros y así continuar apoyando la ejecución de proyectos productivos, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Qué información es considerada para realizar el plan de presupuesto de ingresos y gastos?
2. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para el manejo y revisión del presupuesto de ingresos y gastos?
3. ¿Cuál es el procedimiento para examinar el plan de presupuesto de ingresos y gastos?
4. ¿Qué registro y control del presupuesto de ingresos y egresos realiza usted?
5. ¿Con qué periodicidad revisa usted, el programa de presupuesto de ingresos y gastos?
6. ¿Cómo mide la variación del presupuesto de ingresos y egresos para la toma de decisiones?
7. ¿Considera usted que la falta de un presupuesto adecuado afecta las decisiones para cubrir la demanda y con qué frecuencia revisa el presupuesto para que sea eficaz?

8. ¿Qué acciones ha desarrollado para disminuir la falta de liquidez?

¡Muchas gracias!

Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Implementación del Plan de Presupuesto y Propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros de la fábrica de camas de resorte.

CUESTIONARIO DIRIGIDO GERENTE DE PRODUCCION, COMERCIALIZACION, FINANCIERO Y JEFES DE UNIDADES

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de cómo implementar el presupuesto, para mejorar el manejo de recursos financieros, para continuar apoyando la ejecución de proyectos productivos, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué tipo de indicadores son utilizados para realizar el análisis del plan de presupuestos?

Financieros Técnicos Socioeconómicos Todos

2. ¿Considera que los indicadores que son utilizados para analizar el plan de presupuesto por la industria son?

Los Necesarios Suficientes Insuficientes

3. ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para realizar el análisis del presupuesto financiero?

Sí No

4. ¿Quién es el responsable de velar por el seguimiento de la ejecución del presupuesto?

Gerencia Producción Gerente Financiero Gerente de Comercialización

Jefes de Unidades

5. ¿Cómo evalúa el seguimiento que se le da al proceso de ejecución del presupuesto?

Excelente Bueno Regular Malo

6. ¿Se le capacita y actualiza para determinar la ejecución del presupuesto?

Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

7. ¿Se realiza registro y control para la adquisición de insumos necesarios?

Siempre Nunca Algunas Veces

8. ¿Maneja la empresa procesos eficientes de control de materia prima?

Contantemente Regular No realiza

9. ¿La industria cuenta con un sistema de producción y distribución?

Sí No

Si su respuesta es sí, sírvase indicar quien lo autoriza

Gerente de Comercialización	<input type="checkbox"/>
Gerente Financiero	<input type="checkbox"/>
Gerente de Producción	<input type="checkbox"/>
Jefes de unidades	<input type="checkbox"/>

10. ¿Se verifica el control de las operaciones de producción y distribución?

Siempre Nunca Algunas Veces

11. ¿Se ve afectada la liquidez al no determinar un registro y control periódico de las operaciones de producción y distribución?

Mucho Poco Regular

12. ¿Cómo evalúa la aplicación de las razones financieras?

Excelente Bueno Regular Malo

13. ¿Cada cuánto analiza las razones financieras?

Trimestralmente Semestralmente Anualmente

14. ¿Cómo cree que se ve afectada la liquidez aún en la práctica de las razones financieras?

Mucho

Poco

Regular

15. ¿Considera usted que un análisis minucioso de las razones financieras beneficiaría a contar con disponibilidad de recursos financieros?

Mucho

Poco

Regular

¡Muchas Gracias!

Anexo No. 3 Tabla de Variables

Nombre del estudiante: María Isabel Ortiz Canahui

Nombre de la Tesis: Implementación del Plan de Presupuesto y propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros de la fábrica de camas de resorte.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<p>-Falta de control en los gastos da lugar a descapitalizarse y no contar con los recursos necesarios para atender el inventario de mercaderías existentes.</p> <p>-Falta de liquidez provoca incumplimiento con clientes en cuanto a la entrega y hacia los proveedores para adquisición de la materia prima</p> <p>-Escasa disponibilidad de recursos financieros atrasa la toma de decisiones económicas</p> <p>-Falta de asignación de fondos para la adquisición del producto da lugar a desequilibrio en el presupuesto</p>	<p>Manejo de ingresos y gastos</p>	<p>Presupuesto de gastos e ingresos</p>	<p>¿Cuál es la situación actual del manejo de recursos económicos en la fábrica de camas de resorte?</p>	<p>Evaluar el manejo de los recursos económicos de la fábrica de camas de resorte.</p>	<p>-Examinar el plan de presupuesto de ingresos y gastos</p>	<p>1 ¿Existe plan de presupuesto? 2¿Existe un encargado de manejar el presupuesto? 3 ¿Le presentaron políticas de presupuesto? 4¿Supervisan periódicamente las políticas de presupuesto?</p>	<p>Gerencia financiera Gerencia General</p>
		<p>Registro y control de movimiento de Producción y distribución</p>			<p>-Determinar registro y control de operaciones de producción y distribución</p>	<p>1¿Conoce el control y los registros de los recursos financieros? 2¿Existe una persona que evalué los controles? 3¿Quién es el encargado de los registros de recursos? 4¿Conoce la forma de evaluar los sistemas de control de producción y distribución</p>	<p>Gerencia de Producción Jefe de bodegas</p>
		<p>Proceso de asignación de fondos</p>			<p>4 Determinar procesos de ejecución de presupuesto</p>	<p>1¿Conoce los procesos de ejecución presupuesto? 2¿Existen planes presupuestarios? 3¿Quién es el encargado de los planes de presupuesto? 4¿Conoce las características del presupuesto?</p>	<p>Gerencia Financiera Gerencia de Comercialización</p>

Anexo 4

Tabla de Sujetos

Variable Principal : Implementación del plan de presupuesto y propuesta para mejorar el manejo de los recursos financieros en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte.

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos
1 Examinar el plan de presupuesto de ingresos y gastos	Gerente General Gerente de comercialización Gerente de Producción Gerente Financiero Jefe de bodega y Jefe de cobros	6	6	Cuestionario Entrevista
2 Determinar el registro y control de operaciones de producción y distribución	Gerente General Gerente de Producción Gerente Financiero Gerente de Comercialización Jefe de bodega y Jefe de cobros	6	6	Cuestionario
3 Analizar razones financieras necesarias	Gerente General Gerente de Producción Gerente Financiero Gerente de Comercialización Jefe de bodega y Jefe de cobros	6	6	Cuestionario
4 Determinar procesos de ejecución de presupuesto	Gerente General Gerente Financiero Gerente de Comercialización Gerente de Producción Jefe de bodega y jefe de cobros	6	6	Cuestionario
		6	6	Cuestionario
Total de Instrumentos		1 Entrevista	1 cuestionario	

“Implementación del plan de presupuesto financiero y estrategias para mejorar el manejo de los recursos en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte”

Propuesta

“Implementación del plan de presupuesto financiero y estrategias para mejorar el manejo de los recursos en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte”

A continuación se presenta la propuesta de implementación del plan de presupuesto financiero y estrategias para mejorar el manejo de los recursos en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte, la cual se desarrolla con el objeto de dotar a la gerencia general, planes de presupuesto para el manejo de instrumentos que les permita aplicar estrategias eficientes en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a sus objetivos, la fábrica de camas invierte recursos financieros en insumos para la fabricación de los productos, y maneja un inventario de mercaderías en existencias para la tienda, no obstante dada su condición, cuenta con muy poca experiencia en el manejo de las finanzas y en herramientas de planeación. Debido a esta situación, refleja un factor considerable para la coordinación de los presupuestos.

Es importante que la empresa: pequeña, mediana y grande; independiente del tamaño que sea, que se dedique a la fabricación y/o comercialización, cuente con herramientas y estrategias que le permitan garantizar la recuperación de los fondos invertidos, en proyectos o planes operacionales; la aplicación le favorecerá fortalecer sus disponibilidades financieras, le proporcionará mayor credibilidad, confiabilidad y por ende seguridad al cumplimiento de sus objetivos trazados y a mejorar el manejo de sus recursos.

Contenido

1. Presentación
2. Justificación
3. Objetivos
 - a) General
 - b) Específicos
4. Alcances
5. Beneficios
6. Desarrollo de la propuesta
7. Componentes del producto
8. Tecnología
9. Propuesta mercadológica
10. Razones financieras
11. Análisis de la oferta y la demanda
12. Propuesta financiera
13. Resultados esperados

1. Presentación

Los planes de presupuesto establecen procesos y procedimientos de gestión, que conforman una guía de estrategias principales para el diseño de los sistemas del control presupuestario, por lo cual deben ser plasmados en sistemas prácticos que sirvan como herramientas de trabajo y mecanismos de consulta permanente, por parte del personal encargado del proceso de planeación, proporcionándoles un buen desarrollo, mayor capacidad y beneficio en la coordinación de las actividades a realizar

La funcionalidad del diseño de un sistema de presupuesto, es permitir que el proceso y las actividades vinculadas, así como la información relacionada sean totalmente auditables, para atender los requerimientos del departamento de comercialización de la empresa y de la gerencia financiera, con la finalidad de verificar los parámetros de los procedimientos del manejo de presupuesto, sirviéndole como un indicador de seguimiento para la toma de decisiones.

2. Justificación

No obstante al estudio realizado, el manejo de los recursos financieros de la fábrica de camas de resorte, se pudo establecer que la empresa requiere como puntos de oportunidad, implementar un plan de presupuesto financiero, una propuesta de estrategias orientadas a la coordinación del manejo de los recursos, ingresos y egresos; con el objeto de fortalecer las finanzas, recuperar el capital invertido y por ende la obtención y aplicación de un plan eficiente.

La presente propuesta tiene como propósito, implementar acciones que permitan reducir el riesgo en las operaciones, evitar un manejo inadecuado de presupuesto y agilizar el proceso de obtención de recursos si fuere necesario, para la toma de decisiones del departamento financiero, es enfocado a la aplicación de una política presupuestaria que favorezca la disponibilidad y el cumplimiento de sus responsabilidades.

3. Objetivos

General

- ✓ Establecer estrategias e instrumentos que permitan a la industria realizar acciones de futuro, en el manejo de las operaciones para el control de sus actividades.

Específicos:

- ✓ Desarrollar herramientas que coordinen las operaciones, vinculando los elementos del proceso de presupuesto, y permitan realizar las funciones con mayor fluidez.
- ✓ Definir estrategias para evaluar el manejo de las finanzas, a través de la implementación de los presupuestos y diseñar un sistema acorde y eficiente.
- ✓ Desarrollar indicadores viables para el manejo de los recursos financieros que sirvan para evaluar la situación actual de la empresa y coadyuven a cumplir con los compromisos.

4. Alcances

El marco de referencia se enfoca en la implementación del plan de presupuesto financiero y estrategias para mejorar el manejo de los recursos en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte, con la finalidad de que el personal responsable del proceso de ingresos y egresos obtenga una herramienta que sirva de guía; y que les permita obtener cálculos o estimaciones numéricas, previsiones en materia de ingresos y gastos para un determinado periodo de tiempo, así como visualizar información con datos cercanos a la realidad.

5. Beneficios

- ✓ Generar estrategias para mejorar el manejo de los recursos financieros.
- ✓ Prever con anticipación el futuro de la industria por medio de los presupuestos.
- ✓ Mejorar sustancialmente la disponibilidad de recursos para la toma de decisiones eficaz y eficiente.

- ✓ Los colaboradores contarán con conocimiento sobre planes de presupuesto financiero y estrategias necesarias que les permita determinar acciones en sus decisiones.

5.1 Beneficiarios

- La empresa para atender sus compromisos necesarios, alcanzar sus metas planeadas
- El consumidor final por ser el ente adquisitivo de los bienes.

6. Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta de implementación del plan de presupuesto financiero y estrategias para mejorar el manejo de los recursos en Guatemala, de una fábrica de camas de resorte se constituye de la manera siguiente:

6.1 Acciones a realizar

Para lograr un manejo eficiente del plan de presupuesto, se deberán realizar las acciones siguientes:

Acciones generales:

- a) Estructurar los planes operativos o de trabajo de los proyectos, programas o políticas en curso del departamento financiero, que viabilicen los ingresos a disponer y los gastos o erogaciones necesarias.
- b) Analizar los presupuestos financieros de los planes ejecutados, con el objeto de determinar la fluidez y la operatividad que han reflejado.
- c) Determinar el seguimiento del proceso sistemáticamente presupuestario con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas, para determinar la situación actual.
- d) Evaluar el manejo de los recursos económicos si estos son viables y reflejan confiabilidad y proximidad a la realidad.
- e) Reestructurar la obtención del presupuesto dentro de los parámetros establecidos a la actividad o producto, así como el manejo operativo periódico.

Acciones específicas:

- Conocimiento del taller, es decir tener un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización.
- Total apoyo de la alta gerencia, indica tener apoyo de los directivos.
- Exposición del plan, es necesario que se dé a conocer en forma clara y concreta, esto tiene como fin informar el trabajo a realizar y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto.
- Coordinación para la ejecución del plan, para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de la empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, se requiere de un coordinador o Director del Presupuesto; que posea preparación técnica y con un conocimiento amplio de la empresa.
- Fijación del periodo presupuestal, otro requisito es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones; esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones del negocio, es aconsejable establecer periodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de detectar desviaciones y prever en lo que sea posible para el mes siguiente.
- Implementación de presupuestos que se adapten a la entidad; es decir, debe de ir en función directa con las características de la empresa, considerando todas las áreas de responsabilidad entre de ellos cabe mencionar: presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto mano de obra.
- Implementación del sistema contable, adaptar las técnicas contables y cumplir con los requisitos legales al cual se rige.

6.2 Instrumentos a utilizar

- Se hace necesario utilizar los instrumentos y herramientas adecuadas que permitan agilizar las metas y objetivos de la empresa.
- Principios Básicos Generalmente aceptados de Contabilidad
- Estructuración de Planes y presupuestos
- Estados financieros: Estados de Resultado, Balance General
- Presupuestos de: ventas, producción, mano de obra y costos indirectos.

6.3 Acciones estratégicas

- Examinar factores externos: la economía, la política, regulaciones, el ambiente y los competidores.
- Evaluar las capacidades internas de la organización, solidez, la cultura de la organización
- Elaborar presupuestos a corto, mediano y largo plazo
- Determinar estrategias y objetivos presupuestarios a corto y largo plazo.

Ilustración No. 21

Tabla No. 4 Elementos de producción

Enguatado de Tela Área de Corte de Tela Enguatada Área de Costura de Colchón y Piezas. Blanqueado de Colchón. Enfundado de Colchón. Cerrado de Colchón. Colocación de Marca. Control de calidad.

Ilustración No. 22

Tabla No. 5 Puestos de trabajo

Costurera Cerrador Preparador Enguatador Basero / cortador Gerente de producción Gerente General Gerente de Ventas Gerente Financiero Contador externo

7. Componentes del producto

a) Colchón, es una armazón o estructura metálica de forma rectangular, compuesta por resortes unidos entre sí que van enmarcados en sus dos caras por flejes de acero, que permiten mantener los resortes en forma compacta y consistente. Estas dos caras van forradas por un lienzo de sisal y sobre éste una lámina de algodón que viene cosido con sus respectivas cubiertas de tela, para luego unir las por una banda de tela que rodea el contorno de la estructura. Para fines de protección se envuelven con una funda de polietileno.

b) Base, es una estructura rígida constituida por resortes unidos entre sí que van enmarcados en su cara superior por un fleje de acero y en su cara inferior por un marco de madera. La cara superior va forrada por una cubierta compuesta de un lienzo de sisal, lámina de algodón y tela.

7.1 Diseño del producto.

La industria desarrolla diferentes modelos de camas, la diferencia de cada una se basa en cuanto a color, figura, peso y tamaño. A continuación se explica:

Figura y Color. La industria utiliza máquinas que cosen ambas superficies del colchón, creando diferentes formas de costura que dan estética y realce a los diferentes modelos de colchones. Es de hacer notar que en el modelo económico las figuras son construidas a una sola costura y en los otros modelos a doble costura. La base puede o no llevar alguna figura. Existe una gran variedad de colores en telas empleadas para la fabricación de camas.

Peso y tamaño. El peso depende del tamaño de la cama, ya que todos los modelos tienen la misma forma rectangular.

7.2 Proceso productivo.

Los colchones y bases de resortes constituyen un conjunto de la cama, sin embargo, ambos se consideran como productos diferentes, aun cuando tienen materiales y operaciones comunes. El proceso de fabricación consta de varias operaciones separadas, que a lo largo de la línea de producción se van uniendo en sub ensambles hasta completar el colchón y base. Para la fabricación de colchones y bases de resortes se requieren cinco procesos independientes con un inicio simultáneo, cuatro de estos procesos dan como resultado un producto semi-terminado, el último proceso es el ensamblado de ambas partes, formando así el producto final.

Proceso Uno. Preparación de interiores metálicos para colchones y bases de resortes.

a) Elaboración, consiste en colocar en la bobina de alimentación de una máquina el material para producir, un rollo de alambre de acero con calibre 2.2.Mm., de aproximadamente 100 Kg. de peso. El resorte es del tipo conocido por bicónico.

b) Ensamble de resortes. Los resortes formados pasan a colocarse en una máquina ensambladora que se encarga de unirlos entre sí por medio de un resorte helical que prácticamente va uniendo una línea tras otra de los resortes bicónicos, hasta unir el número de líneas necesarias que determinan el tamaño exacto del interior que depende de la medida del colchón o base prefijada.

c) Elaboración de Marcos. En esta operación se producen los marcos que constituyen las orillas del colchón y de la base. Estos marcos se fabrican por medio de una dobladora graduable dependiendo de la medida deseada.

Proceso dos. Enguatado de tela

La enguatadora tiene la función de darle el diseño a la tela, seguidamente los rollos de tela enguatados son trasladados al área de corte de tela enguatada.

Proceso tres. Corte de tela

Corte de tela enguatada, es en este proceso donde la tela es cortada según la medida del colchón que se fabricará, las cubiertas, bandas y fundas según el tamaño requerido, distribuida e identificada en tamaños, según la planificación o demanda de producción.

Proceso cuatro. Costura de tela

Área de costura de la planta, es en esta etapa en donde se arma y se unen todas las piezas de tela para formar una bolsa con una parte abierta y colocarlo al resorte preparado anteriormente.

Proceso cinco. flanchado de tela

En esta área se realiza con sumo cuidado el flanchado de la tela que consiste en hacer la costura de seguridad en la orilla del colchón y luego de recibir el interior de resortes, las cubiertas bordadas con algodón laminado y las bandas, se procede a pre armar a mano el colchón o bien el ensamble del colchón y sus bases de resorte.

Proceso seis. El área de empaque

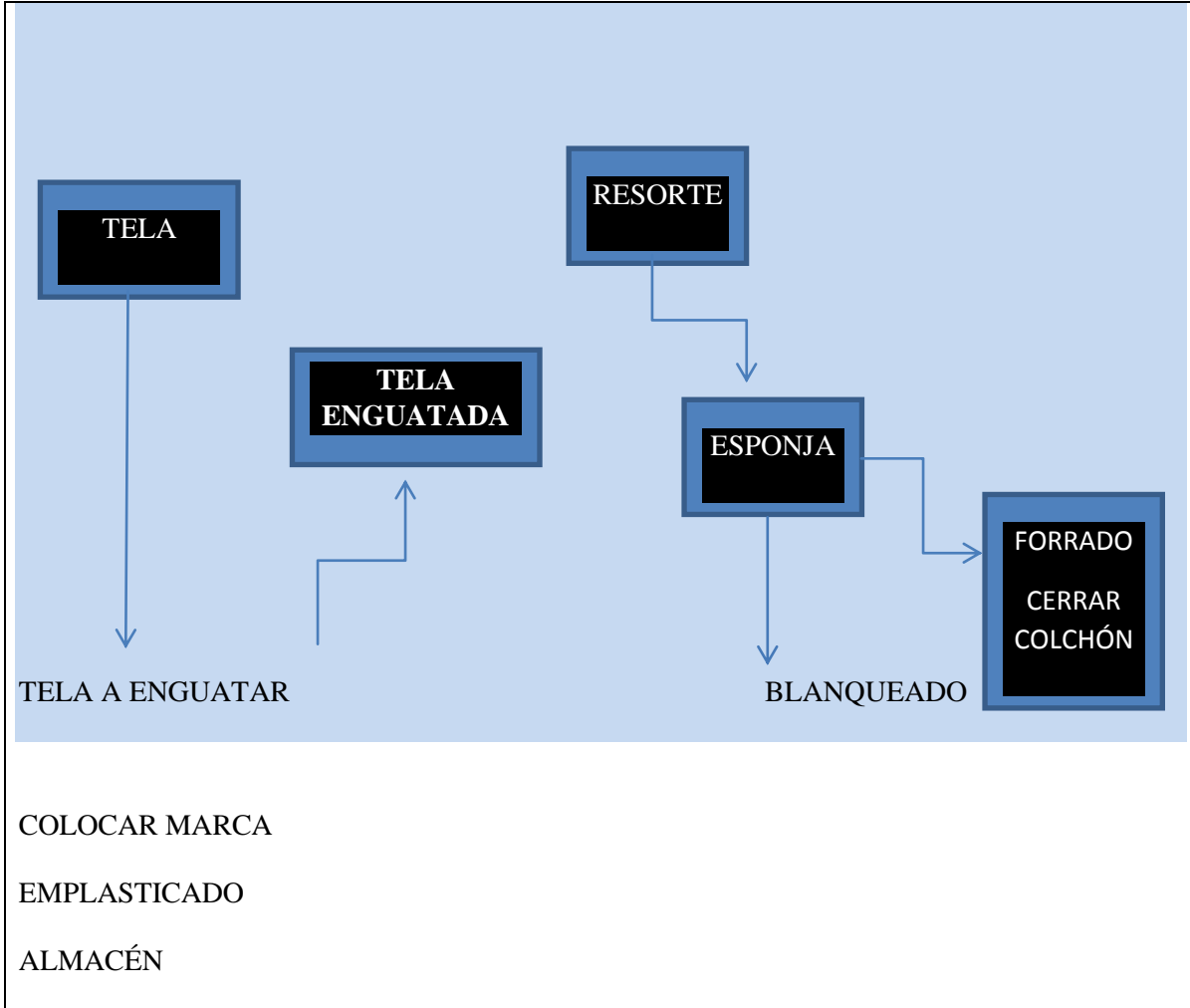
Este es uno de los procesos más cortos dentro del ciclo completo de la producción, pero además es determinante para concluir la verificación de la calidad del producto terminado, y a su vez se coloca la marca correspondiente al colchón, se cubre con plástico polietileno y finalmente se le empotran las placas para las patas, quedando lista la base para su traslado a almacén.

Bodega de producto terminado:

Para concluir el ciclo de producción, esta área es la encargada de colocar producto terminado cuidando de no dañarlo, colocándolo según el tamaño, estilo, línea de cada colchón producido, especificando la cantidad y operarios responsables del proceso.

Ilustración No. 23

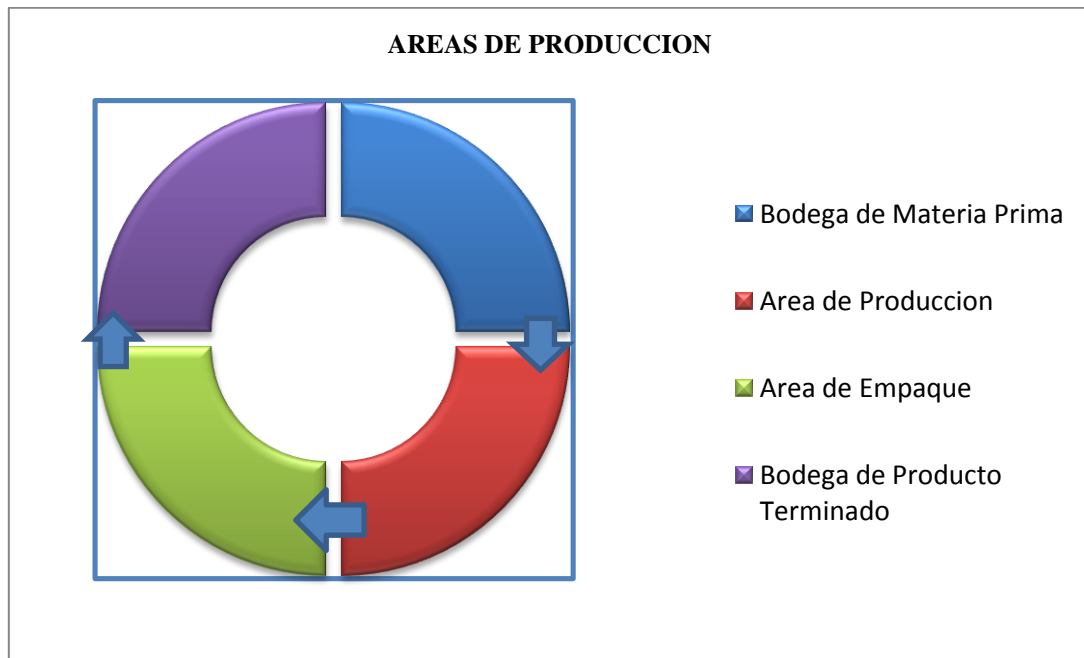
Gráfica No. 16 Proceso de producción



Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 24

Gráfica No. 17 Áreas de Producción



Fuente: Elaboración propia, abril 2015

8. Tecnología.

La tecnología es uno de los mayores recursos con que cuentan los seres humanos y tiene directa incidencia en la producción de los productos, ya que ésta es la que agiliza de manera proporcional el producto terminado.

8.1 Maquinaria

Laminadora de algodón, es utilizada para hacer rollos de algodón laminado y aplicar en ella el corte que se requiere, el que se coloca en el interior del colchón y existe en diversos tipos que lleva cada uno de los colchones de la cama, sirve para preparar el proceso, inicia con el enguatado de tela, se elige el diseño que se desea de la máquina enguatadora, seguidamente se corta la tela necesaria para trasladarlo a la costura quien se encarga de unir las piezas a través de una máquina de coser industrial, luego la máquina flanchera hace la costura de seguridad a la

orilla del colchón, y por último la máquina cerradora le da el acabado final por el grosor que conlleva en las orillas del colchón.

9. Propuesta Mercadológica

La propuesta tiene como objetivo, hacer de conocimiento a los colaboradores la implementación y aplicación de las políticas y estrategias presupuestarias para la mejora continua del funcionamiento de la organización. Además se lleva la aplicación de las 4 PS al producto que comercializa la empresa.

Producto

El producto lo conforman las camas y colchones que fabrica la empresa elaborados con materiales de primera calidad, ofrece variedad de estilos y tamaños, con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.

Plaza

La industria cuenta con dos tiendas que están ubicadas en Avenida Bolívar 25-30 zona 8 de la ciudad capital atiende a clientes mayoristas y minoristas.

Precio

Los precios son competitivos en el mercado, varían de acuerdo al tamaño estilo de cada cama y colchón, el precio más económico es de Q.534.00

Promoción

Los medios para sensibilizar al personal involucrado en el proceso presupuestario y para dar a conocer la propuesta de implementación de presupuesto y las estrategias presupuestales de la industria La Ponderosa será a través de una convocatoria que se llevará a cabo en las

instalaciones que ocupa la fábrica, 25-30 zona 8, de la ciudad capital; se entregará trifoliar, el gasto total de actividades asciende a Q. 7,455.00

Trifoliar

Objetivo del Plan

Establecer instrumentos y estrategias que permitan a la industria realizar acciones de futuro, en el manejo de las operaciones para el control de sus actividades.




Fábrica de camas "La Ponderosa"

Avenida Bolívar 27-50 zona 8,
ciudad capital

Plan de Presupuesto y Propuesta para mejora en el manejo de los recursos financieros



Fábrica de camas "La Ponderosa"

El presupuesto

Es un plan financiero que consiste, como su nombre lo indica, en presu- poner una serie de factores y situacio- nes, con mayor o menor detalle, ayu- dan a minimizar el riesgo en las ope- raciones de la organización, por medio de ellos se mantiene el plan de ope- raciones de la empresa en los límites razonables, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrate- gias de la empresa y directonistas hacia lo que verdaderamente se busca, cuantifican en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción



Presupuestos

Presupuesto de ventas
Presupuesto de Producción
Presupuesto de Compras
Presupuesto de Mano de obra Directa
Presupuesto de Gastos de Producción
Presupuesto de venta y Administración
Presupuesto de Efectivo
Estados Financieros
Razones Financieras

El control presupuestario

Permite descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondien- tes para verificar los logros o remediar las diferencias, desempeñar tanto roles pre- ventivos como correctivos dentro de la organización. Los procedimientos indu- cen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de la compañía.

Beneficios

- Generar estrategias para mejo- rar el manejo de los recursos financieros.
- Prever con anticipación el fu- turo de la industria por medio de los presupuestos.
- Mejorar sustancialmente la disponibilidad de recursos para la toma de decisiones eficaz y eficiente.
- Los colaboradores contarán con conocimiento sobre planes de presupuesto financiero y estrategias necesarias que les permita determinar acciones en sus decisiones.

Convocatoria para informar sobre la implementación del Plan de presupuesto y la Propuesta de mejora de los recursos financieros.

Ilustración No. 25

Tabla No. 6 Material directo

<u>Tamaños de camas</u>	<u>Materia prima</u>
Imperial	Tela (pique y enguatada)
Semi matrimonial	Resorte
Matrimonial	Mantillón
Matrimonial doble pilo	Esponja
King	Camastrón
Queen	Bies
Ortopédica	Bolsa
	Grapas

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

El costo del material promedio por cada cama es de (Q.500.00) esto asciende al total de (Q. 3,495.00)

Ilustración No. 26

Tabla No. 7 Presupuesto de insumos

Concepto	Unidad	Cantidad de	Costo	Unidades a	Costo	Costo
	Medida	Unidad	Unitario	Producir X mes	mensual	trimestral
Tornillos	Pieza	28	Q 1.45	60	Q 2,436.00	Q7,308.00
Clavos de 1"				40		
y 2"	Kg-	0.5	Q 6.00	80	Q 1,200.00	Q3,600.00
				80		
Resistol	Lts.	1	Q 5.00	40	Q 2,000.00	Q6,000.00
Barniz	Lts.	1	Q 41.00	20	Q 820.00	Q2,460.00
Lija	Pieza	2	Q 4.50	80	Q 720.00	Q2,160.00
TOTAL			Q 57.95		Q 7,176.00	Q21,528.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 27

Tabla No. 8 Presupuesto de producción al año

Concepto				
Camas	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
Tamaño				
Imperial	15	60	180	720
Semi- Matrimonial	10	40	120	480
Matrimonial	20	80	240	960
Doble Pilo Top				
Matrimonial	20	80	240	960
King size	10	40	120	480
Queen	5	20	60	240
Ortopédica				
Ortopédica	20	80	240	960
TOTAL	100	400	1,200	4,800

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 28

Tabla No. 9 Costo de producción unitario

Concepto Camas Tamaño	Costo Q
Imperial	445.00
Semi Matrimonial	604.00
Matrimonial	664.00
Doble Pilo Top	
Matrimonial	1,156.00
King size	1988.00
Queen	2,900.00
Ortopédica	
Ortopédica	1,000.00
TOTAL	8,757.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 29

Tabla No. 10 Costo total de Producción

Concepto Camas Tamaño	Importe	Importe	Importe
	Mensual	Trimestral	Anual
	Q	Q	Q
Imperial	26,700.00	80,100.00	320,400.00
semi matrimonial	26,560.00	79,680.00	318,720.00
matrimonial	48,320.00	144,960.00	579,840.00
Doble Pilo Top			
matrimonial	92,480.00	277,440.00	1,109,760.00
King Sape	79,520.00	238,560.00	954,240.00
Quing	58,000.00	174,000.00	696,000.00
Ortopédica			
Ortopédica	80,000.00	240,000.00	960,000.00
TOTAL	411,580.00	1,234,740.00	4,938,960.00

Ilustración No. 30

Tabla No. 11 Producción proyectada unidades

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camas					
Tamaño					
Imperial	720	792	872	960	1,056
Semi- Matrimonial	480	528	780	858	944
Matrimonial	960	1,056	1,161	1,277	1,405
Doble Pilo Top					
Matrimonial	960	1,056	1,161	1,277	1,405
King size	480	528	580	638	702
Queen	240	264	290	319	351
Ortopédica					
Ortopédica	960	1056	1,161	1,277	1,405
TOTAL	4,800	5,280	6,005	6,606	7,268

Fuente: elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 31

Tabla No. 12 Presupuesto de Producción proyectado

Concepto Camas Tamaño	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Q	Q	Q	Q	Q
Imperial	320,400.00	352,440.00	388,040.00	427,200.00	469,920.00
semi matrimonial					
	318,720.00	350,592.00	385,651.20	424,216.32	466,637.95
matrimonial	579,840.00	637,824.00	701,244.00	771,308.00	848,620.00
<u>Doble Pilo</u>					
<u>Top</u>					
matrimonial	1,109,760.00	1,220,736	1,342,116.00	1,476,212.00	1,624,180.00
King Sape	954,240.00	1,049,664.00	1,153,040.00	1,268,344.00	1,395,576.00
Quing	696,000.00	765,600.00	841,000.00	925,100.00	1,017,900.00
<u>Ortopédica</u>					
Ortopédica	960,000.00	1,056,000.00	1,161,000.00	1,277,100.00	1,405,000.00
TOTAL	4,938,960.00	5,432,856.00	5,972,091.20	6,569,480.32	7,227,833.95

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 32

Tabla No. 13 Presupuesto de producción, inventarios

Fábrica de camas la Ponderosa	
Presupuesto de producción al 31 de diciembre de 2016	
	en unidades
Ventas presupuestadas	5,760
Más inventario final deseado	
de unidades terminadas	960
Total de unidades necesarias	6,720
Más inventario inicial	
de unidades terminadas	800
Producción presupuestada (unidades)	5,920

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 33

Tabla No. 14 Salarios del Personal

PUESTO	SUELDO MES	SEMANA	ANUAL	SEMANA
		7	12	
Costurera	2,400.00	600.00	28,800.00	4
Cerrador	2,400.00	600.00	28,800.00	4
Preparador	2,400.00	600.00	28,800.00	4
Basero / cortador	2,400.00	600.00	28,800.00	4
Enguatador	2,400.00	600.00	28,800.00	4
				4
Gerente de producción	5,000.00	1,250.00	60,000.00	4
Gerente general	10,000.00	2,500.00	120,000.00	4
Gerente financiero	7,000.00	1,750.00	84,000.00	4
Contador (servicios)	800.00	200.00	9,600.00	
Gerente de ventas / vendedor	5,000.00	1,250.00	60,000.00	4
TOTAL	Q39,800.00	Q9,950.00	Q477,600.00	

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 34

Tabla No. 15 Presupuesto mano de obra Proyectada
Cinco años

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.
Costurera	28,800.00	28,800.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Cerrador	28,800.00	28,800.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Preparador	28,800.00	28,800.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Basero/cortador	28,800.00	28,800.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Enguatador	28,800.00	28,800.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
TOTAL	144,000.00	144,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 35

Tabla No. 16 Presupuesto de Ventas (Ingresos)

	Enero	Febrero	Marzo
Unidades	400	400	400
Precio de venta	Q. 1,234.74	Q.1,234.74	1,234.74
TOTAL	Q.493,896.00	Q.493,896.00	Q493,896.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Abril	Mayo	Junio
425	450	475
Q. 1,234.74	Q. 1,234.74	Q. 1,234.74
Q. 524,764.50	Q. 555,633.00	Q. 586,501.50

Nota: Las ventas permanecen constantes de enero a marzo y a partir del mes de abril tienen un incremento de 25 unidades cada mes.

Ilustración No. 36

Tabla No. 17 Presupuesto de Cobros (Ingresos)

	Enero Q.	Febrero Q.	Marzo Q.
Contado (25%)	123,474.00	123,474.00	123,474.00
Crédito a 30 días (75%)		370,422.00	370,422.00
TOTAL	Q.123,474.00	Q.493,896.00	Q.493,896.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Abril Q.	Mayo Q.	Junio Q.
131,191.13	138,908.25	146,625.38
393,573.37	416,724.75	439,876.12
Q. 524,764.50	Q.555,633.00	Q.586,501.50

Nota: De las ventas de (Q. 493,896.00) hechas en enero, se cobra el 25% al contado y el 75% al crédito a 30 días; lo mismo para los siguientes meses.

Ilustración No. 37

Tabla No. 18 Costo de Materia Prima (Egresos)

	Enero	Febrero	Marzo
Unidades	400	400	400
Precio costo	1,028.95	1,028.95	1,028.95
TOTAL	Q411,580.00	Q411,580.00	Q411,580.00

Fuente: elaboración propia, abril 2015

Abril	Mayo	Junio
425	450	475
1,028.95	1,028.95	1,028.95
Q. 437,303.75	Q.463,027.50	Q.488,751.25

Nota: La materia prima se mantienen constantes durante los meses de enero a marzo y a partir del mes de abril tiene un incremento de 25 unidades cada mes.

Ilustración No. 38

Tabla No. 19 Presupuesto de Pago a Proveedores (Egresos)

	Enero Q.	Febrero Q.	Marzo Q.
Contado (50%)	22,500.00	22,500.00	22,500.00
Crédito a 30 días (50 %)		22,500.00	22,500.00
TOTAL	45,000.00	45,000.00	45,000.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Abril Q.	Mayo Q.	Junio Q.
22,500.00	22,500.00	22,500.00
22,500,000	22,500.00	22,500.00
45,000.00	45,000.00	45,000.00

Nota: de las compras de(Q. 45,000.00) hechas en enero, se paga el 50% (Q.22,500.00) al contado y el 50% restante (Q.22,500.00) al crédito a 30 días; lo mismo para los siguientes meses.

Ilustración No. 39

Tabla No. 20 Costos de insumos y servicios

	Mensual	Trimestral	Anual
Energía Eléctrica	Q.100.00	Q.300.00	Q.1,200.00
Combustible y lubricantes	75.00	225.00	900.00
Mantenimiento, otros	125.00	375.00	1,500.00
TOTAL	Q.300.00	Q.900.00	Q.3,600.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 40

Tabla No. 21 Presupuesto de desembolsos de venta y administración generales
Para el trimestre que termina en el mes de marzo, 2016

	Enero	Febrero	Marzo
Desembolso de venta fijo			
Publicidad	Q. 220.00	Q. 220.00	Q. 220.00
Sueldos	5,000.00	5,000.00	5,500.00
Alquileres	<u>1,925.00</u>	<u>1,925.00</u>	<u>1,925.00</u>
Total desembolso de Venta fijos	<u>Q.7,145.00</u>	<u>Q.7,145.00</u>	<u>Q. 7,145.00</u>
Desembolso de administración variable			
Energía eléctrica y otros	<u>Q. 400.00</u>	<u>Q.440.00</u>	<u>Q. 484.00</u>
Total desembolso administra ción variable	<u>Q. 400.00</u>	<u>Q.440.00</u>	<u>Q. 484.00</u>
Desembolso de adminis tración fijo			
Sueldos	Q. 27,800.00	Q.27,800.00	Q.27,800.00
Alquileres	1,925.00	1,925.00	1,925.00
depreciaciones	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Energía eléctrica y otros	500.00	500.00	500.00
Total desembolso de administración fijo	<u>Q.34,725.00</u>	<u>Q.34,725.00</u>	<u>Q.34,725.00</u>
Desembolsos por operación De venta y administración	<u>Q.42,270.00</u>	<u>Q.42,270.00</u>	<u>Q.42,270.00</u>

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 41

Tabla No. 22 Presupuesto de costos indirectos
Para el primer trimestre que termina en el mes de marzo 2016

	Enero	Febrero	Marzo
	Q	Q	Q
Costos indirectos variables			
Mantenimiento	200.00	220.00	242.00
Combustible y lubricantes	<u>100.00</u>	<u>110.00</u>	<u>121.00</u>
Total de costos indirectos variables	<u>300.00</u>	<u>330.00</u>	<u>363.00</u>
Costos indirectos fijos			
Seguros	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Mantenimiento	250.00	250.00	250.00
Mano de obra indirecta	29,050.00	29,050.00	29,050.00
Energía eléctrica, agua teléfono	800.00	800.00	800.00
Total de costos indirectos fijos	<u>32,100.00</u>	<u>32,100.00</u>	<u>32,100.00</u>
Total de costos indirectos	<u>32,400.00</u>	<u>32,430.00</u>	<u>32,463.00</u>

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 42

Tabla No. 23 Presupuesto de material directo
Para el primer trimestre que termina en el mes de marzo 2016

	Enero	Febrero	Marzo
Total de materiales directos	7,676	7,676	10,671
Mas inventario final de materiales directos deseados	800	800	800
Total de materiales directos necesarios	8,476	8,476	8,476
Menos inventario inicial de materiales directos	700	700	700
Total de compra de material directo	7,776	7,776	7,776
Precio de compra (x)	26.00	26.00	26.00
Costo total de materiales directos	<u>Q.201,176.00</u>	<u>Q.201,176.00</u>	<u>Q.201,176.00</u>

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Análisis de presupuestos

- Presupuesto de producción

La producción planeada depende de las ventas presupuestadas, las unidades del inventario final e inventario inicial de productos terminados, la producción se mantiene estable los primeros tres meses del año con 400 unidades, seguidamente a partir del segundo trimestre se tiene la proyección de un incremento de 25 unidades cada mes, se espera que las ventas asciendan cada año en un 10% no obstante, se cuenta con maquinaria sofisticada para aprovechar su capacidad hasta un cien por ciento, y contar con la disponibilidad de los recursos necesarios, para ello el reto es que la empresa ajuste su oferta de acuerdo con las fluctuaciones en la demanda por su producto.

- Presupuesto de ventas

Para el análisis de las ventas se tomó los niveles actuales de las ventas y las tendencias de los últimos años, las políticas crediticias y las condiciones generales de la economía y de la industria; las ventas se mantienen estables en los meses de enero al mes de marzo, a partir del mes de abril en adelante la empresa espera incrementar 25 unidades cada mes, considerando un incremento del 20% de utilidad del precio costo (Q.1,028.95) y venta a (Q. 1,234.74) en promedio.

- Presupuesto mano de obra directa

La empresa cuenta con políticas estables de contratación de sus trabajadores y la remuneración la realiza con salarios fijos semanalmente al personal operativo, cinco operarios, quienes están capacitados para el trabajo que ejecutan.

- Presupuesto de desembolsos de ventas y administración

De hecho se comprende que una disminución en los desembolsos de venta y administración da lugar a incrementar la utilidad de operación para el periodo deseado, los desembolsos variables

tienen un incremento del 10% mientras que los desembolsos o gastos fijos se mantienen constantes.

- Presupuesto de costos indirectos

Los costos fijos por su naturaleza se mantienen estables mientras que los costos variables tienden a aumentar en un 10% mensualmente.

- Presupuesto de material directo

La industria estima en los meses de enero al mes de marzo mantener constantes sus materiales necesarios para atender la demanda de los clientes, sin embargo, a partir del mes de abril estos tendrán un incremento del 10% obviamente la tendencia a incrementar el nivel de ventas es de 25 unidades cada mes.

Ilustración No. 43

Gráfica No. 18 Hoja de control de producción

Departamento de Producción										
Producción: camas										
Control de Producción: semanal										
Fecha / /										
Procesos										
Áreas	Meta	Imperial	Semi matrimonial	Matrimonial	Doble pila matrimonial	King sape	Queen	Ortopédica	total	Eficiencia
Área de producción	100	15	10	20	20	10	5	20	100	%
Área de esponja	100	15	10	20	20	10	5	20	100	%
Área de revestido	100	15	10	20	20	10	5	20	100	%
Área de ensamble	100	15	10	20	20	10	5	20	100	%
Área de amarre	100	15	10	20	20	10	5	20	100	%

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 44

Fábrica de camas “La Ponderosa”

Gráfica No. 19 Estructura de Presupuesto de efectivo al 30 de junio 2016

	Abril	Mayo	Junio
	Q	Q	Q
Datos de venta			
Ventas al contado (25%)	131,191.12	138,908.25	146,625.38
Ventas al crédito (75%)	<u>393,573.38</u>	<u>416,724.75</u>	<u>439,876.12</u>
Ingresos bruto sobre ventas	<u>524,764.50</u>	<u>555,633.00</u>	<u>586,501.50</u>
<hr/>			
	Abril	Mayo	Junio
	Q	Q	Q
Efectivo disponible			
Saldo inicial de efectivo	30,000.00	33,000.00	36,300.00
Efectivo recibido de las ventas 60%	<u>222,253.20</u>	<u>236,144.03</u>	<u>250,034.85</u>
Total de efectivo disponible	<u>252,253.20</u>	<u>269,144.03</u>	<u>286,334.85</u>
Desembolsos de efectivo			
Compra de materiales directos			
De las compra del mes actual	109,838.00	120,821.80	125,903.98
Compras hechas el mes anterior	<u>22,500.00</u>	<u>24,750.00</u>	<u>26,225.00</u>
Total de pagos efectivo por las compras	132,338.00	145,571.80	152,128.98
Salario mano de obra directa	13,750.00	15,125.00	16,637.50
Costos indirectos	35,709.30	39,280.23	43,208.25
Desembolsos de operación	42,270.00	46,497.00	51,146.70
Desembolsos totales de efectivo	<u>224,067.30</u>	<u>246,474.03</u>	<u>263,121.43</u>
Saldo final de efectivo	<u>Q 28,185.90</u>	<u>Q 22,670.00</u>	<u>Q 23,213.42</u>
Financiamiento o inversión	<u>XXX</u>		

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 45
 Estado de Pérdidas y Ganancias
 Fábrica de camas “La Ponderosa”
 Del 01 de enero al 31 de diciembre 2016
 (Cifras expresadas en Quetzales)

	Movimiento en ventas		
	Ventas brutas		5,926,752.00
(-)	Dev. s/ventas	120.00	
(-)	Costo de venta	4,938,960.00	<u>4,939,080.00</u>
	Utilidad Neta en Ventas		987,672.00
(-)	Gastos de Operación		
	<u>Gastos de ventas</u>		
	Sueldo vendedores	Q 60,000.00	
	Alquileres sala ventas	Q 42,000.00	
	Publicidad	Q 100.00	
	Propaganda	<u>Q 100.00</u>	Q 102,200.00
	<u>Gastos de Administración</u>		
	Sueldos	Q 249,600.00	
	Servicios, teléfono, otros	<u>Q 10,000.00</u>	<u>Q259,600.00</u>
	<u>Ganancia en Operación</u>		625,872.00
	Otros gastos y/o productos		
(-)	Gastos		
	Intereses pagados	Q 3,000.00	
(+)	Producto		
	Ganancia en venta act. fijos	<u>Q 0000.00</u>	<u>Q 3,000.00</u>
	Ganancia antes del ISR.		<u>Q 622,872.00</u>

	f. _____	f. _____
--	----------	----------

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Ilustración No. 46
Balance de Situación Financiera
Fábrica de camas “la Ponderosa”
Al 31 de diciembre de 2016
(Cifras expresadas en Quetzales)

<u>Activo</u>		
<u>Corriente</u>		
Caja y Bancos	Q 30,868.50	
Artículos Terminados	Q 90,000.00	
Artículos en proceso	Q 60,000.00	
Materia prima	Q 100,000.00	
Cientes	<u>Q 185,211.00</u>	Q 466,079.50
<u>No Corriente</u>		
Vehículos	Q 80,000.00	
Dep. Ac. Vehículo	<u>Q 32,000.00</u>	Q 48,000.00
Maquinaria	Q 30,000.00	
Dep. maquinaria	<u>Q 18,000.00</u>	Q 12,000.00
Mobiliario y equipo	Q 20,000.00	
Dep. Ac. Mob. Y equipo	<u>Q 5,000.00</u>	Q 15,000.00
Seguros pagados por ant.		<u>Q 2,000.00</u>
Suma Activo		<u>Q 543,079.50</u>
<u>Pasivo</u>		
<u>Corriente</u>		
Proveedores	Q 40,000.00	
Acreedores	Q 4,000.00	
IVA por pagar	Q 4,000.00	
IGSS por pagar	Q 2,291.66	
ISR por pagar		
(-) ISR trimestral	Q 30,000.00	80,291.66
<u>No Corriente</u>		
Reserva Legal		31,443.60
Cuenta capital		10,000.00
Ganancia del ejercicio		<u>421,344.24</u>
Suma Pasivo y Capital		<u>Q543,079.50</u>

f. _____	f. _____
Perito Contador	Gerente General

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

10. Razones financieras

Capital de Trabajo= ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

Representa el capital disponible y que se encuentra en movimiento de la empresa.

Capital de Trabajo= Q 466,079.50-Q 80,291.66 = Q. 385,787.84

Razón Circulante= $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$

Razón Circulante = $\frac{Q\ 466,079.50}{Q\ 80,291.66} = 5.80$

La empresa cuenta con Q.5.80 de quetzales de activos para cubrir un quetzal de deuda.

De Liquidez o prueba ácida. Representa la disponibilidad que tiene la empresa para cancelar las deudas a corto plazo

Liquidez= $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}- \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$

Liquidez= $\frac{Q\ 466,079.50-250,000}{80,291.66} = Q. 2.69$

La empresa cuenta con Q.2.69 quetzales para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

Endeudamiento. Da a conocer la situación de seguridad que tienen los acreedores y la capacidad de la empresa para el pago de todas sus deudas.

Endeudamiento = $\frac{\text{PASIVO TOTAL} \times 100}{\text{ACTIVO TOTAL}}$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{80,291.66 \times 100}{543,079.50} = 14.78\%$$

Lo anterior indica que en diciembre del 2016, por cada quetzal de activo que tiene la empresa, Q.014.78, son de los acreedores y Q.0 85.22 de los propietarios.

Factores que representan algunas variaciones en las cuentas por cobrar

Las variaciones en las cuentas por cobrar se deben a varios factores:

- Incrementos en las ventas
- Flexibilización de plazos en ventas
- Disminución por una buena gestión en el cobro de la cartera
- Cambio en las condiciones de ventas en cuanto a descuentos, rebajas
- Cumplimiento de metas y objetivos.

11. Análisis de la oferta y demanda

11.1 Análisis y Proyección de la Oferta

El volumen de los productos que se pretenden producir mensualmente que se indican con anterioridad, a la vez se presupone colocar en las tiendas de la manera siguiente: producción mensual, anual la venta es a mayoristas y al público.

11.2 Clasificación de la Demanda

De los siete productos se considera una demanda continua, pero más para el diseño de las bases, de la cama Libe & Duam siendo esta la que más se produce en forma permanente, debido a la calidad, el precio y a la alta incidencia de nuevos clientes, con la necesidad de una cama de prestigio, mientras que la cama Clásica y Pestañazo el volumen de ventas es mayor que el diseño anterior, sin embargo el margen de utilidad es menor.

Demanda actual, la empresa cuenta con dos tiendas en las que atiende a clientes mayoristas y minoristas.

11.3 Proyección de la Demanda

La Proyección de la demanda puede abarcar toda la producción entre los clientes que tiene actualmente, se vende el 75% a clientes mayoristas, y el 25% la venta directa es al público o clientes minoristas, tomando en consideración que el mercado es muy amplio, se proyecta incrementar gradualmente las ventas cada año en un 10%.

Ilustración No. 47

Tabla No. 24 proyección de ventas unidades

	Enero	Febrero	Marzo
Ventas	400	400	400
Ventas	<u>II TRIMESTRE</u> 425	<u>III TRIMESTRE</u> 450	<u>IV TRIMESTRE</u> 475

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

11.4 Análisis y fijación de precios

Precios:

Los precios de las 7 líneas de camas que se producen tendrán variedad en el precio, ya que como se ha planteado la producción se venderá a compradores de mayoreo y al público en general.

Formas de pago:

El producto se venderá al contado, y al crédito bajo un previo establecimiento de la política de la empresa y convenios de pago a efectuar a 30 días.

11.5 Canales de Comercialización

De acuerdo a las características del proyecto los canales de comercialización que se plantean son: directos e indirectos.

1. Canal Directo

Se contempla este medio porque el 25% de la producción se vende al consumidor final o al público en general mediante las tiendas a donde se traslada el producto.

2. Canal Indirecto

Por este medio se pretende vender el 75% de la producción a clientes mayoristas que están ubicados en la cercanía de la empresa.

11.6 Línea de proveedores

- ✓ Esponjas S.A
- ✓ Alto Carbono
- ✓ Hipertex.

11.7 Factores de alto riesgo

Clientes, competencia, proveedores, tecnología, economía, gobierno, sociedad, costos, calidad, comercialización, personal, la amenaza por la entrada de una nueva industria. (Factores internos y externos).

12. Propuesta financiera

Ilustración No. 48

Tabla No. 25 Costo Beneficio

Costos/problemas	Beneficios/soluciones
1. Presupuesto inadecuado.	1. Prever con anticipación.
2. Subestimación de su importancia.	2. Reduce los riesgos en las operaciones.
3. Factor tiempo para darle seguimiento.	3. Agiliza toma de decisiones.
4. Pérdidas en ventas.	4. Fluidez en las operaciones.
	5. Permite comparar los resultados.
	6. Tendencia a mayor eficiencia.
	7. Mejor control en los recursos.
	8. Da claridad a los objetivos.
	9. Excelente clima organizacional

Los costos representan los egresos proyectados.

Los beneficios representan los ingresos proyectados.

$$CB = \text{BENEFICIOS} / \text{COSTOS} = 586,501.50 / 476,535.26 = 1.23$$

Análisis. La razón da mayor que 1. Esto indica que debe aceptarse el proyecto es viable.

VALOR FUTURO

Considerando flujo de caja, se determina a (2 AÑOS y TASA del 12%)

$$VF = Q. 23,215.06$$

Ilustración No. 49

Tabla No. 26 Gasto de actividades

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tóner	Tóner negro y de color para la impresión de la estrategia y los planes de presupuesto, impresora HP	5	Q.500.00	2,500.00
Hojas	Resmas hojas de papel bond de 80 gramos para la impresión de estrategia y los planes	1	30.00	30.00
Empastado	Empastado de documentos finales de estrategia y planes	5	35.00	175.00
Reunión	Sociabilización de documento que contiene la estrategia y los planes acompañado de una refacción	5	50.00	250.00
Inversión /honorarios	Día de trabajo por colaborador que	5	900.00	4,500.00

tiempo	participará en el proceso			
Costo total				Q. 7,455.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015

13. Resultados esperados

El llevar a cabo la presente propuesta le garantiza a la fábrica de camas de resorte, “La Ponderosa”, contar con una herramienta estratégica, de la que podrá valerse el personal responsable encargado de la ejecución presupuestaria de la empresa, no obstante se requiere de la aplicación de instrumentos adecuados y necesarios para quienes realizan el registro y control del manejo de los recursos financieros; ello le permitirá prever con anticipación los hechos o acontecimientos futuros, y se determinarán con el objeto de que realicen sus operaciones con mayor fluidez y logren mejores resultados, lo cual coadyuvará fortalecer la disponibilidad de recursos financieros a invertir en la adquisición de los requerimientos necesarios y por ende como resultado alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Al mismo tiempo esta propuesta, permitirá establecer los indicadores y estrategias de valuación que deberán de considerarse en la planeación de los presupuestos, es obvio que su operatividad proporcionará parámetros certeros que favorecerá la toma de decisiones, e información más cercana a la realidad, y de hecho a conservar la asignación de los recursos a los rubros correspondientes; además, con la implementación de instrumentos le permitirá reducir los riesgos, ofrecer confiabilidad en el manejo de los recursos, y contar con la disponibilidad en el momento oportuno; ello le ayudará disminuir el tiempo en la entrega del producto al cliente.