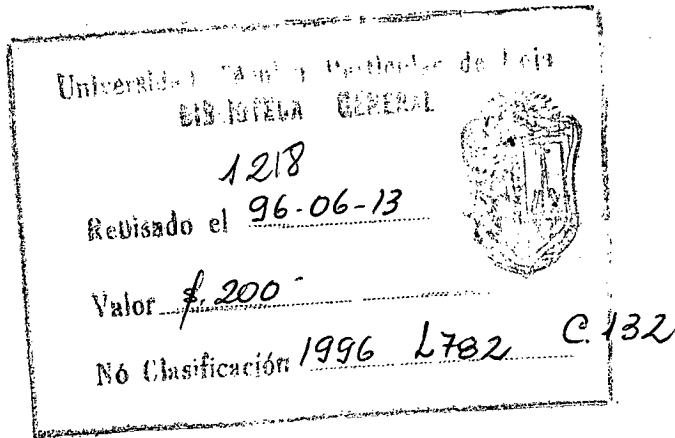


Universidad "Américo Vespucio" de Lima
 BIBLIOTECA GENERAL

1218
 Revisado el 96-06-13

Valor \$ 200.-

No Clasificación 1996 L782 C.132



< EMPRESAS INDUSTRIALES >
 < PARA SUPUESTOS

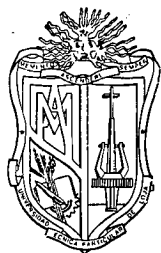
238 pag.

658

Presupuesto
 Empresas Industriales
 Laboratorio Farmacológico

658.154
 658

658 X 2632 DL-



Universidad Técnica Particular de Loja
Escuela de Ciencias Contables y Auditoría

**Presupuesto en las Empresas Industriales
y aplicación en "Laboratorios Farmalemana
C. A." año 1995**

Tesis previa a la obtención del
Título de Licenciadas en
Contabilidad y Auditoría

AUTORAS:

LUCIA LITUMA J.

ALINA CEDILLO R.

DIRECTORA:

Lic. Lupe Beatriz Espejo

LOJA - ECUADOR

1995



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

Licenciada
Lupe Beatriz Espejo de Toledo
DIRECTORA DE TESIS.

C E R T I F I C A :

Haber dirigido y revisado el presente trabajo de tesis, titulado: PRESUPUESTO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y APLICACIÓN EN "LABORATORIOS FARMALEMANA C.A." AÑO 1995, autorizo por lo tanto su presentación.


Loja, Octubre de 1995

L. Beatriz Espejo de T.

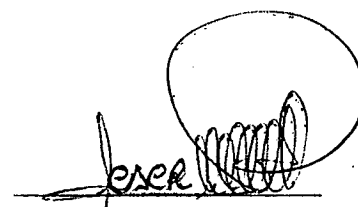
Lic. Lupe Beatriz Espejo de T.
DIRECTORA



En el presente trabajo de investigación, todas las ideas, análisis, versiones y otros conceptos se encuentran bajo la responsabilidad de las autoras.



Lucía Lituma J.



Alina Cedillo R.

DEDICATORIA

El esfuerzo de este trabajo va dedicado con la más profunda gratitud a mi madre, razón de mi existencia, sendero de mi vida; a mi hermano Rodrigo baluarte en mis empeños; a mi abuelita Victoria, voz y caricia permanente en mis alegrías y tristezas; a mi tío Miguel Angel, sabio consejero y guía de mi superación y a la eterna memoria de mi querido Padre.

LUCIA

Al culminar los estudios que me han capacitado para ser persona útil a la Patria, a la sociedad y a mi misma llena de gratitud y agradecimiento, dedico el producto de mi esfuerzo y sacrificio a mis queridos padres por su amor, comprensión y buen ejemplo; a mis hermanos por su respaldo moral; a la memoria de mis inolvidables abuelitos, que fueron baluarte importante para mi formación; a la empresa en la cual estoy ofreciendo las primicias de mis conocimientos; y a todas las personas que de una u otra manera han contribuido al logro de mis aspiraciones.

ALINA

A G R A D E C I M I E N T O

Dejamos constancia de nuestro imperecedero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja y por ende a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, por su intermedio a todos y cada uno de los Profesores que supieron impartir sus sabios conocimientos en nuestro paso por las aulas universitarias.

Deseamos de manera especial hacer ostensible nuestro agradecimiento muy sincero a la Lic. Lupe Espejo de Toledo, Directora de Tesis, quien en forma desinteresada y responsable, ha sido orientadora de nuestros pensamientos haciendo posible la culminación de nuestro trabajo para poder llegar a realizar nuestras aspiraciones y poder aportar decisivamente en el desarrollo de nuestra sociedad.

No podemos dejar por desapercibido la colaboración decidida de los personeros de Laboratorios Farmalemana C.A., por proporcionarnos toda la información requerida para realizar nuestro trabajo investigativo, a los cuales les agradecemos muy sinceramente.

LAS AUTORAS

**"PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y APLICACIÓN EN
"LABORATORIOS FARMALEMANA C.A." AÑO 1995."**

CAPITULO I

1. IDENTIFICACIÓN DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN

- 1.1. Constitución legal de la Compañía "Laboratorios Farmalemana C.A."
- 1.2. Objetivos específicos
- 1.3. Estructura orgánica y funcional vigente
- 1.4. Análisis a la estructuración

CAPITULO II

2. PRESUPUESTOS

- 2.1. La empresa industrial
- 2.2. Información esencial en la elaboración de presupuestos
 - 2.2.1. Concepto y objetivos
 - 2.2.2. Ventajas y limitaciones
 - 2.2.3. Principales causas de fracaso del sistema presupuestario

- 2.2.4. Características del Presupuesto
 - 2.2.4.1. De formulación
 - 2.2.4.2. De presentación
 - 2.2.4.3. De aplicación
- 2.3. Los presupuestos y el proceso gerencial
 - 2.3.1. Informes presupuestarios
 - 2.3.2. Análisis de los datos del presupuesto
 - 2.3.3. Decisiones gerenciales sobre los presupuestos
 - 2.3.4. Uso de los datos en la toma de decisiones
 - 2.3.5. Enunciación de los planes presupuestarios
- 2.4. Estructuración de los presupuestos
- 2.5. Período presupuestario
- 2.6. Preparación y responsabilidad
 - 2.6.1. Comisión de presupuestos
 - 2.6.2. Procedimientos para su elaboración
- 2.7. Ciclo presupuestario
 - 2.7.1. Programación
 - 2.7.2. Formulación
 - 2.7.3. Aprobación
 - 2.7.4. Ejecución y Coordinación
 - 2.7.5. Control y Evaluación

2.8. Clasificación de los presupuestos

- 2.8.1. Por el tipo de empresa
 - a. Públicos
 - b. Privados
- 2.8.2. Por su contenido
 - a. Principales
 - b. Auxiliares
- 2.8.3. Por su forma
 - a. Flexibles
 - b. Fijos
- 2.8.4. Por su duración
 - a. Cortos
 - b. Largos
- 2.8.5. Por su técnica de valuación
 - a. Estimados
 - b. Estándar
- 2.8.6. Por su reflejo en los Estados Financieros
 - a. De situación financiera
 - b. De resultados
 - c. De costos
- 2.8.7. Por la finalidad
 - a. De promoción
 - b. De aplicación

- c. Por programas
- d. De fusión
- 2.8.8. De trabajo
 - a. Presupuesto definitivo
 - b. Presupuestos maestros o tipos

CAPITULO III

3. PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL

- 3.1. De ventas
- 3.2. De producción
 - 3.2.1. De materiales
 - 3.2.2. De mano de obra
 - 3.2.3. De costos generales de fabricación
- 3.3. Financieros
- 3.4. De capital
- 3.5. Control presupuestario

CAPITULO IV

4. ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

- 4.1. Fuentes de financiamiento
- 4.2. Uso de los fondos
- 4.3. Clasificación y codificación de ingresos y gastos
en empresas industriales

4.4. Estado de origen y aplicación de fondos

4.5. Estado de flujo de caja

CAPITULO V

5. PRESUPUESTO PARA LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.

Elaboración del Presupuesto período 1995, para lo cual tomaremos como base los aspectos teóricos citados, y las características de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

INDICE

I N T R O D U C C I Ó N

A pesar de contar con una sólida estructura financiera y un bien planificado sistema de contabilidad, **LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.**, no dispone de un presupuesto anual de operaciones que facilite una adecuada utilización de sus recursos, por ello con la realización de nuestro trabajo la Compañía podrá contar con este valioso instrumento guía de sus actividades económico - financiero, que le permitirá un mejor aprovechamiento de sus fuentes para poder así cumplir sus propósitos, tomando en cuenta los mecanismos de aplicación práctica que hemos realizado.

Es un imperativo de todo comerciante, empresario o inversionista hacer uso de las técnicas y procedimientos que la administración moderna recomienda; y, una de éstas viene a ser precisamente la planificación y como parte integrante de ella la planificación económica a través de los presupuestos que no tiene otro objetivo que el de conocer pre-

viamente cuanto requiere la empresa para desarrollar sus objetivos y las fuentes que proveerán dichos recursos.

Tomando en cuenta lo anterior, nuestro trabajo está centrado en la **COMPAÑÍA LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.**, perteneciente a la Cámara de Industrias de Loja, además se acoge a la Ley de Compañías y su Reglamento, como las leyes conexas relacionadas con el objeto tales como: Código de Comercio, Código de Salud, Reglamento de Laboratorios y Farmacias. Para desarrollar nuestro tema en su parte teórica se lo ha investigado utilizando los métodos inductivo a deductivo; además por tratarse de un trabajo eminentemente técnico, hemos utilizado el método matemático y estadístico y se encuentra desarrollado en los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: Identificación del campo de investigación, en el cual se describe la constitución legal, objetivos específicos, estructura orgánica y funcional de la compañía y un análisis a su estructuración.

CAPÍTULO II: Trata de las bases teóricas sobre: la información esencial en la elaboración del Presupuesto, los presupuestos y el proceso gerencial, periodo presupes-

tario, preparación y responsabilidad; y, clasificación de los presupuestos.

CAPÍTULO III: Se refiere al presupuesto en las empresas industriales, con la particularidad de los tres elementos del costo; también consta el presupuesto financiero, de capital y control presupuestario.

CAPÍTULO IV: Este capítulo trata sobre el origen y aplicación de fondos, cuyo contenido es: fuentes de financiamiento, uso de los fondos, clasificación y codificación de ingresos y gastos en empresas industriales, estado de origen y aplicación de fondos y el estado de flujo de caja.

CAPÍTULO V: Presupuesto para Laboratorios Farmalemana C.A., punto que consideramos importante cuando el profesional contable debe elaborar el presupuesto e informar al nivel superior.

Finalmente se incluyen conclusiones y recomendaciones, bibliografía e índice general.

CAPÍTULO I

1. IDENTIFICACIÓN DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN

- 1.1. Constitución legal de la Cia. "Laboratorios Farmalemana"**
- 1.2. Objetivos específicos.**
- 1.3. Estructura orgánica y funcional vigente.**
- 1.4. Análisis a la estructuración.**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN

1.1. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA " LABORATORIOS FARMALEMANA C.A."

El 12 de Mayo de 1978, pese a las grandes dificultades sociales, económicas y sobretodo de credibilidad que presentaba el medio, un grupo de entusiastas comerciantes lojanos se reunieron en Junta de Promotores con el objeto de constituir una compañía que se dedicaría a la producción de fármacos y otros derivados para uso en la medicina. En esta histórica sesión resolvieron designar como Director Ejecutivo al señor César Augusto Sotomayor Celi, con plenitud de facultades que se encargaría de promover la formación de la Compañía Anónima, integrar el capital suscrito, gestionar la elaboración de la minuta y demás formalidades que exigen tanto la Ley de Compañías y su Reglamento como las leyes conexas relacionadas con el objeto tales como: Código de Comercio, Código de Salud, Reglamento de Laboratorios y Farmacias.

La gestión del Director Ejecutivo, se inició con la apertura de una cuenta corriente de integración de capital en el Banco de Loja y la elaboración de la minuta de constitución para su posterior protocolización en una de las Notarías del Cantón.

Del texto de la escritura de constitución, pág. 3, año 1978, se desprende: "La Compañía se constituyó con la participación de 42 socios que suscribieron y pagaron parte de un capital de S/. 2'388.000 (DOS MILLONES TRESCIENTOS OCHENTA Y OCHO MIL SUCRES) dividido en 2.388 acciones numeradas con valor nominal de S/. 1.000 cada una, que fueron cubiertas de la siguiente manera:

- En dinero efectivo el valor de S/. 793.500, depositados en la cuenta corriente de integración de capital en el Banco de Loja.
- Un inmueble que transfiere el socio ARECA mediante escritura pública cuyo valor es de S/. 126.000.
- Capital suscrito a pagarse en el plazo de un año S/. 1'468.500.

Es necesario puntualizar que este capital fue pagado dentro del plazo establecido, por lo que en forma inmediata se

inscribió en el Libro de Acciones y Accionistas y se emitieron los certificados de acciones correspondientes como documento de respaldo para todos y cada uno de los socios.

La nómina de los socios al momento de la constitución de la Compañía es la siguiente:

- A.R.E.C.A.
- Sr. César Augusto Sotomayor Celi
- Lcdo. Luis Arturo Burneo Guerrero
- Sr. Raúl Alberto Cortés Coka
- Sr. Víctor Antonio Ojeda Gallardo
- Sr. Luis Alberto Samaniego Bailón
- Sr. Jaime Enrique Burneo Guerrero
- Sr. Germán Paulino Burneo Guerrero
- Sra. Julia Victoria Valdivieso de Samaniego
- Sr. José Germán Puertas Arias
- Sr. Carlos Vicente Jaramillo Cabrera
- Sr. Ignacio Vicelín León Yaguana
- Sr. Remigio Evaristo Jiménez
- Sra. Elva Paz de Barba
- Sra. Maily Sotomayor de Hidalgo
- Srta. Kety Sotomayor Samaniego
- Sr. Handel Sotomayor Samaniego

- Sr. Jaime Bolívar Aguirre
- Sr. Amable Aguilar Granda
- Sr. Buenaventura Aguilar
- Sr. Marco Dávila Cueva
- Sr. Rodrigo Jaramillo
- Sr. Ramón Alcides Jaramillo
- Sr. Arturo Jiménez Ludeña
- Sr. Carlos Amable Muñoz
- Sr. Honorato Palacios
- Sra. Enriqueta Espinoza Suárez
- Dr. Eduardo Puertas Arias
- Sr. Mentor Ripalda
- Sr. Gonzalo Serrano
- Sr. Gabriel Cevallos
- Sr. Carlos García
- Sr. Tarquino Añazco O.
- Sr. Luis E. Carrión A.
- Sr. Juan Celestino Yaguana
- Sr. Carlos Toledo
- Sr. Carlos Sánchez Ripalda
- Sr. Gilberto León Yaguana
- Sr. Wilfrido Paz
- Sr. Leonardo Paz
- Sra. Luz Zapater de Toledo
- Dra. Piedad Burneo de Vélez

El domicilio establecido para la Compañía es la ciudad de Loja, con la opción de establecer sucursales y agencias en cualquier lugar del país y del exterior conforme a lo previsto en la Ley.

Una vez cumplidos los requisitos exigidos por la Superintendencia de Compañías, se tramitó la respectiva autorización para su funcionamiento llegando a inscribirse en el Registro Mercantil con la partida Nro. 71 en el año 1978 obteniendo de esta manera su personería jurídica.

La supervivencia de la Compañía y el éxito conseguido hasta la presente fecha se debe a la solidez de su organización, la estructura de sus Estatutos y Reglamento Interno.

La Compañía Farmalemana C.A. en el transcurso del tiempo, ha requerido ampliar su capital en tres ocasiones, en las cuales los accionistas originales han tenido la preferencia en la suscripción y pago de las acciones producto de los incrementos propuestos, dichos aumentos se produjeron así:

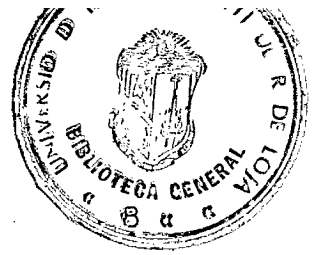
- Según resolución 85-3-1-1-337 expedida el 21 de noviembre de 1985 la Intendencia de Compañías de Cuenca, autoriza la ampliación de capital en un valor de S/. 2'091.000 y la reforma a los estatutos, instrumento que se inscribe en el Registro Mercantil bajo la

partida Nro. 132 y repertorio Nro. 161.646 de 27 de noviembre del mismo año.

- Igualmente según resolución Nro. 88-3-1-1-269 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, expedida el 30 de noviembre de 1988 e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Loja con la partida Nro. 307 y repertorio Nro. 23249 de fecha 5 de diciembre del mismo año, se autoriza la reforma a los estatutos y la correspondiente ampliación de capital en un valor de S/. 5'526.000.

- En el año 1990, se produce la reforma a los estatutos y el tercer incremento del capital suscrito, el mismo que fue autorizado por la Intendencia de Compañías de Cuenca mediante Resolución 90-3-1-1-113, expedida el 19 de junio de 1990 e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón con la partida Nro. 187 y repertorio Nro. 29.226 de 26 de junio del mismo año, llegando a completar un capital suscrito de S/. 30'000.000.

En lo relativo al tiempo de duración, la Compañía está sujeta a lo determinado en la cláusula correspondiente de la Escritura de Constitución, ésto es de veinte y cinco años, con la opción de prorrogar su tiempo de duración si así lo deciden los socios mediante resolución de la Junta



General de Accionistas una vez cumplido el plazo inicialmente propuesto.

La disolución y liquidación, en el caso de que así lo determinen las circunstancias se sujetará a lo previsto en la Ley de Compañías, especialmente lo que dispone la sección VI Art. 343 y consecuentemente el cumplimiento de las secciones XI y XII de la misma Ley.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

La administración moderna no puede concebir una empresa u organización de éxito sin que su accionar se sustente sobre la base del cumplimiento de ciertos procesos administrativos o gerenciales que rigen e imponen la pauta del éxito, ellos son: la planeación, organización, ejecución y control.

Refiriéndonos al primero de estos procesos, la planeación se integra de metas y objetivos tanto generales como específicos que definitivamente vienen a constituir el camino que ha de seguir la Compañía para obtener la rentabilidad propuesta. Con esta premisa por delante, Farmalemana C. A. formuló sus objetivos tanto generales como específicos de los cuales consideramos pertinente centrar la atención en los siguientes:

a. De organización: Al resolver la formación de una Compañía de estas características, los promotores estuvieron conscientes de que no iba a ser fácil romper los prejuicios de la época sintetizados en el temor de invertir capitales por el riesgo de fracasar, ya que la presencia de compañías, industrias y organizaciones que en cierta manera impriman una dosis de confianza al inversionista era desconocida, por lo que utilizar el dinero en compra de bonos, o depositarlos en cuentas de ahorros constituía una de las mejores opciones.

No obstante, se encontró un ambiente favorable a pesar de que algunos socios participaron más bien con un espíritu de aventura que de motivación o perspectivas de éxito; transcurrido el tiempo se ha demostrado que la adquisición de acciones de esta Compañía les ha significado una segura inversión con índices de rentabilidad que supera las tasas de interés que ofrecen las instituciones financieras del medio.

b. De orden técnico: En el tiempo que se estableció la Compañía, esto es 1978, la ciudad de Loja aún no despegaba en el aspecto técnico profesional, a tal punto que para toda clase de actividad que requería conocimientos especializados debía utilizarse los servicios de profesionales de otras provincias, lo cual significaba incremento en el

costo de producción, por ello la Compañía en los primeros años no alcanzó el éxito deseado puesto que por la deficiencia misma de personal especializado no se previó la adquisición de maquinaria moderna y la utilización de la tecnología que en permanente evolución revoluciona los niveles de producción, concediendo prominencia a quienes aprovechan de mejor manera estos avances científicos.

Estas deficiencias en la actualidad se han superado y la misma motivación que constituye la presencia de una Compañía de esta magnitud en el medio, ha incentivado a profesionales dentro de la rama de farmacia a que busquen especialización en estas áreas, sabiendo que este campo de las ciencias constituye una posibilidad de forjarse un futuro promisorio. En el aspecto técnico como una consecuencia de la especialización profesional se proyectó la adquisición de maquinaria que ha facilitado la fabricación en serie de todos los productos.

En la actualidad la empresa cuenta con el aval de un químico farmacéutico, y personal debidamente especializado como técnicos medios y operativos que poco a poco están consiguiendo las habilidades y destrezas que garantizan la óptima calidad de los productos que a su vez tienen el derecho de patente debidamente registrado.

c. **De orden financiero:** Uno de los grandes problemas que han tenido que sortear las pequeñas industrias que se han establecido en nuestra ciudad, ha sido el financiero, debido a que las líneas de crédito que ofrecen los bancos no favorecen de ninguna manera a quienes incursionan en el campo de la producción ya que deben someterse a las tasas de interés comercial y de esta manera el costo de producción final en la mayoría de los casos no permite competir con las grandes empresas productoras cuya estructura tanto de activos fijos como de capital de operación y volúmenes de producción les concede el poder abaratar el producto final, en consecuencia la utilidad que pueda marginarse una pequeña industria es muy limitada, razón por la cual el crecimiento de Farmalemana en un inicio fue en pequeñas proporciones aunque sostenido y permanente.

d. **De carácter administrativo:** En párrafos anteriores nos referimos a la importancia de la administración como ciencia, y del éxito que alcanzan las organizaciones que imprimen a las actividades a su cargo el carácter científico y moderno que exige la evolución y progreso actual. Este objetivo implícito de Farmalemana también se ha superado y no precisamente por la

formación especializada de sus administradores sino por la exigencia de la competencia que ha forzado a implementar mecanismos agresivos tanto de producción como de comercialización que definitivamente les ha generado resultados muy alagadores, por supuesto que en la iniciación de sus actividades la situación en todos los aspectos fue de dura prueba.

En estos momentos la comercialización de los productos se realiza inclusive a nivel de exportación particular que da la medida del avance e importancia que se ha logrado imprimir en el campo administrativo.

Resumiendo la información en el ámbito de los objetivos, y según Escritura de Constitución, pág 2, año 1978, podemos decir que la empresa comercial industrial Farmalemana C.A. se dedica a:

- 1.- "Envasado de productos y sustancias químicas.
- 2.- Transformación de materias primas en productos terminados.
- 3.- Distribución y comercialización de productos envasados y terminados.

- 4.- Abrir mercado para los productos a nivel nacional e internacional.
- 5.- Investigar sobre la producción de elementos vitamínicos para uso humano y productos veterinarios.
- 6.- Obtener una rentabilidad razonable en razón del capital invertido."

1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL VIGENTE.

Para el desarrollo de este tema, consideramos necesario definir términos básicos, los mismos que han sido tomados de Reinoso Cifuentes Víctor, Proceso Administrativo y su Aplicación, págs. 592, 593, 604, como los siguientes:

Estructura: "Son las diversas combinaciones que tienden a establecer las relaciones entre los distintos organismos de la empresa, las vías que habrán de recorrer las órdenes e instrucciones, las informaciones, los comprobantes y los elementos materiales utilizados."

Organización: "Es un conjunto de principios, técnicas y prácticas aplicables a seres humanos, que permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo coope-

rativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes."

Función: "Una función es un grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos y metas de un organismo, de cuyo cumplimiento generalmente es responsable una unidad administrativa, considerando para ello el tipo de función ya sea regular que se realizan diariamente; periódica cada cierto período de tiempo sea ésta semanal, quincenal, mensual, semestral y anual; ocasionales que se ejecutan de manera esporádica, repentinamente sin seguir una frecuencia preestablecida."

Por lo tanto estructura orgánica funcional, consiste en dividir las funciones entre los integrantes de la empresa, designando el trabajo que a cada uno corresponde con el propósito de encaminarla en dirección de los objetivos previamente planteados:

Dentro del Laboratorio existe una agrupación de personas en donde cada una ocupa una función determinada, con el fin de obtener el mejor provecho de su especialidad, habilidades y destrezas, de tal manera que el Gerente coordine los esfuerzos de cada funcionario, técnico u operativo en función

de alcanzar el más alto nivel de producción. Las diversas combinaciones tienden a establecer las relaciones entre los distintos organismos de la Empresa, las vías que habrán de recorrer las órdenes e instrucciones, la información, los comprobantes y los materiales utilizados, lo que le permite conseguir eficiencia, eficacia y consistencia entre los organismos de participación o dirección general y los departamentos, funcionarios y el nivel operativo.

Como parte integrante de la estructura, está la Organización, que según el autor Reinoso Cifuentes Víctor, en su obra Proceso administrativo y su Aplicación , págs.548-549 dice:

"Es la técnica que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización es para la empresa como el sistema nervioso para el cuerpo humano."

Refiriéndonos a la empresa objeto de nuestro estudio, debemos puntualizar que existe un especial interés en la efectividad del trabajo, en la simplificación de los

procedimientos y en la reducción de los costos de operación, particular que se ha alcanzado mejorando los métodos de trabajo y adecuando las estructuras de organización a las exigencias de los planes de desarrollo empresarial.

Laboratorios Farmalemana C.A. atendiendo a las características de su estructura jurídica, funciona mediante organismos responsables como son:

- Junta General de Accionistas;
- Consejo de Administración o Directorio;
- Presidencia Administrativa;
- Gerencia General;
- Secretaría;
- Departamento de Contabilidad;
- Departamento de Producción; y,
- Departamento de Ventas.

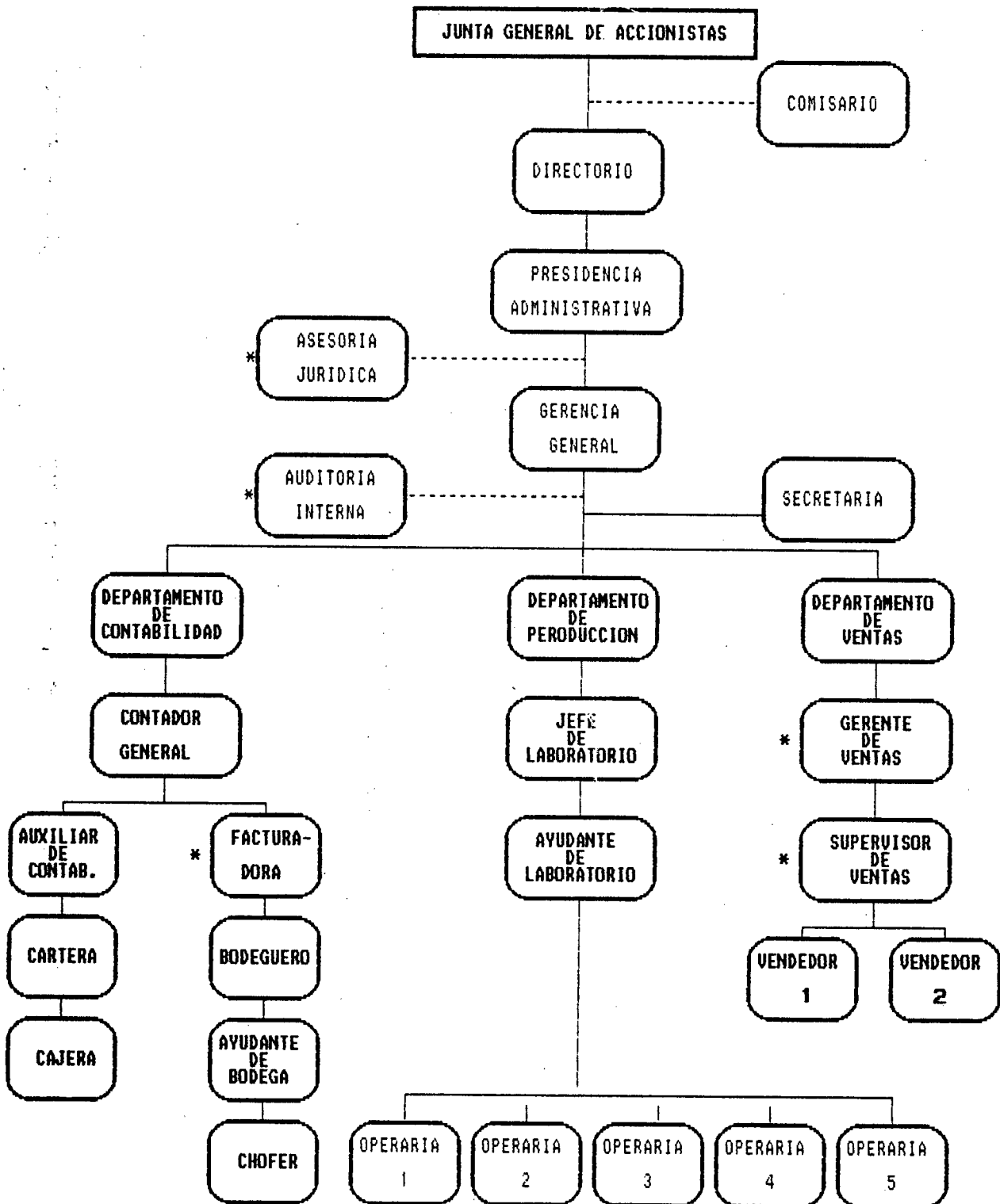
Todos estos organismos, de acuerdo al Organigrama Estructural-Funcional de Laboratorios "Farmalemana C.A." (1993 págs. 6-47) cumplen las funciones específicas, que detallaremos a continuación del gráfico:

- Junta General de Accionistas;
- Consejo de Administración o Directorio;
- Presidencia Administrativa;
- Gerencia General;
- Secretaria;
- Departamento de Contabilidad;
- Departamento de Producción; y,
- Departamento de Ventas.

Todos estos organismos, de acuerdo al Organigrama Estructural-Funcional de Laboratorios "Farmalemana C.A." ~~año~~ ^{1993,} ^{log.} cumplen las funciones específicas, ^{que} ~~como~~ detallaremos a continuación del gráfico:

LABORATORIOS "FARMALEMANA"

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL



FUENTE Y ELABORACIÓN: Laboratorios "Farmalemana C.A." Organigrama Estructural Funcional año 1993.

NOTA: Las Unidades Administrativas con asteriscos a la izquierda del recuadro, no integran actualmente la estructura de la compañía, se la hace constar como proyección, las funcionales se las cumple en otras unidades de la Organización.

SIMBOLOGÍA: — Línea de autoridad directa. - - - - - Línea de información y asesoría.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

Posición: Nivel Directivo Superior.

FINALIDAD

La Junta General de Accionistas, como Órgano Supremo y Legislativo de la Compañía, tiene la finalidad de: dirigir, administrar y fiscalizar la Administración General de la organización y tomar las decisiones más convenientes para el desarrollo y progreso de la Institución.

De conformidad a los Estatutos de Constitución de la Compañía, la Junta General de Accionistas tiene las siguientes funciones y responsabilidades:

Artículo Décimo Noveno.- La Junta General es el Órgano Supremo y Legislativo, y sus sesiones ordinarias y extraordinarias deben celebrarse en el domicilio principal de la Compañía, salvo lo dispuesto en el artículo doscientos ochenta, previa convocatoria por la prensa con ocho días de anticipación, convocatoria que incluirá forzosamente los asuntos a tratarse. Las sesiones ordinarias se realizarán una vez al año por lo menos, dentro de los noventa días posteriores a la conclusión del ejercicio económico; las

extraordinarias en cualquier época.- La Junta podrá sesionar sin necesidad de convocatoria escrita por excepción, si está presente la totalidad del capital suscrito y por unanimidad acepten y concreten el orden del día, dejando constancia de los particulares en las actas para su validez. Las sesiones de la Junta requieren de un quórum representativo en la mitad del capital suscrito en la primera convocatoria y del número de accionistas presentes en la segunda, excepto tratándose de los asuntos enumerados en el artículo doscientos ochenta y dos de la Ley, para los cuales el segundo llamamiento exige la tercera parte del capital pagado y del número de asistentes en la tercera convocatoria.- Las decisiones de la Junta necesitan, salvo las excepciones previstas en la Ley, de la mayoría de votos del capital pagado, considerándose sumados a la mayoría los sufragios en blanco y las abstenciones. La Junta sesionará presidida por el Presidente del Consejo de Administración en subsidio por uno de los Accionistas elegido por mayoría de votos. El Gerente suscribirá las convocatorias y actuará como Secretario de la Junta, a su falta intervendrá el Secretario de la Compañía.- Artículo Vigésimo.- Los accionistas concurrirán a las sesiones de la Junta personalmente o en forma indirecta, mediante carta poder acreditada a un asociado, válida para cada acto, no pudien-

do ser mandatarios, el Presidente Administrativo, el Gerente General ni los Comisarios. Artículo Vigésimo Primero.- Las actas las firmarán el Presidente Administrativo y el Gerente General-Secretario.- De cada sesión se formará un expediente que contendrá: a) Copia del acta; b) Los documentos de la convocatoria; c) Los asuntos conocidos.- Las actas tanto del Consejo de Administración como de Juntas Generales se extenderán a mano, en hojas que irán foliadas, bajo responsabilidad del Gerente General.- Artículo Vigésimo Segundo.- Las actas de sesión de la Junta, a levantarse dentro de los quince días posteriores a la reunión, podrán ser aprobadas de cada acto, si así se acuerda. Artículo Vigésimo Tercero.- Las resoluciones de la Junta obligatorias para los socios inasistentes inclusive, son nulas: UNO) Cuando la Compañía, dado los fines específicos que persigue, no está en capacidad de adoptarlos, o son contrarios a ellos, o se refieren a objetivos ilícitos.- DOS) Cuando falta el quórum legal o se ha omitido la convocatoria a los Comisarios, excepto en los casos de los artículos doscientos veintiséis inciso segundo y doscientos ochenta de la Ley.- TRES) Si la sesión tuvo efecto fuera del domicilio principal, si falta la convocatoria por la prensa con anticipación de ocho días, lugar, día, hora, y objeto requisitos obligatorios, según el artículo doscientos

setenta y ocho de la Ley o si al tratarse la exoneración de la convocatoria escrita permitida en el acápite tercero del artículo vigésimo del Estatuto, dejan de cumplirse sus condiciones forzosas. Artículo Vigésimo Cuarto.- En la primera sesión ordinaria de cada año el orden del día de la Junta General, comprenderá necesariamente estos cuatro puntos: UNO) Aprobación de los Informes del Presidente del Consejo de Administración y del Gerente General correspondiente al ejercicio económico de cada año.- DOS) Aprobación de los informes de los Comisarios y de los Balances.- TRES) Reparto de Utilidades.- CUATRO) Elección de los miembros del Consejo de Administración, del Gerente General y del Comisario, cuando toque hacerlo.- Artículo Vigésimo Quinto.- Sin perjuicio de las atribuciones privativas fijadas en la Ley, el Código de Comercio, el Código Civil y sus propias Normas Reglamentarias, a la Junta General le competen las siguientes: Uno) Nombrar y remover a los miembros de Administración, al Gerente General, a los Comisarios y en general a los funcionarios cuya asignación sea de su competencia. La remoción procederá cuando causas graves debidamente comprobadas lo hagan indispensable, tales como: faltar por negligencia o dolo al cumplimiento de sus deberes; ejecutar a sabiendas actos contrarios a dichas obligaciones; causar perjuicio a la Compañía o a sus

socios por incapacidad, negligencia grave, dolo, o abuso de facultades; incumplimiento de las Leyes, de las cláusulas al contrato social, reglamentos y resoluciones de los organismos y designatarios y en fin, cometer delitos o defraudaciones contra bienes de la sociedad, de sus socios, o de terceros, ya sea dejando de formular Inventarios y Balances o presentándolos con datos fraudulentos, alterando la contabilidad de los libros y más documentos a su cargo, o proponiendo distribución de dividendos ficticios o falsos, etc.- Dos) Ordenar que el Presidente Administrativo del Consejo de Administración en asocio del Gerente General, emitan los títulos de acciones y sus duplicados.- Tres) Disponer el establecimiento de Agencias y Sucursales, el aumento de capital, la prórroga o reforma del Contrato Social, la transformación, fusión y disolución de la Compañía.- Cuatro) Aprobar el presupuesto y el Reglamento General que toca formular al Consejo de Administración.- Cinco) Disponer que se establezcan las sanciones judiciales procedentes contra el Presidente Administrativo del Consejo de Administración, el Gerente General y los Accionistas.- Seis) Aprobar los informes cuentas y balance, presentados por el Presidente Administrativo y el Gerente General, siempre que estén acompañados de informes razonados de los Comisarios.- Siete) Resolver las amortizaciones



de las acciones, cuando convenga.- Ocho) Fijar las bases del reparto de los beneficios.- Nueve) Facultar al Presidente Administrativo y al Gerente General, la celebración de actos y contratos singularmente de compra, venta, permuta, hipoteca, prenda, arrendamiento, inversiones y egresos en general mayores de un millón de sucres (S/. 1'000.000) sin perjuicio lógicamente a lo dispuesto en el artículo doce de la Ley del ramo.- Diez) Interpretar los estatutos, siempre con criterio favorable a la Compañía.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O DIRECTORIO

Posición: Nivel Directivo Superior

FINALIDAD

El Consejo de Administración o Directorio, tiene como finalidad, la de planificar y gobernar la Compañía, y constituye el Organismo intermedio entre la Junta General de Accionistas y la Gerencia General.

De acuerdo a lo establecido en los Estatutos de Constitución de la Compañía, el Directorio tiene como funciones y responsabilidades, las que a continuación se detallan:

Artículo Vigésimo Sexto.- El Consejo de Administración o Directorio, está encargado de la planificación y gobierno de la actividad empresarial, siendo en la estructura de la sociedad, el organismo intermedio entre la Junta General y la Gerencia.- Lo integran: a) Un Presidente que a la vez será el Presidente Administrativo de la Compañía; b) Tres Vocales; c) El Gerente General que actuará como Secretario Nato.- Los nombramientos toca hacerlos a la Junta General de entre sus miembros, su período durará dos años, pudiendo ser reelegidos, a falta del Presidente titular, hará sus veces uno de los vocales en orden de elección, y en ausencia o impedimento del Gerente General intervendrá como actuario el Secretario de la Compañía. Artículo Vigésimo Séptimo.- A base de convocatorias escritas dadas a conocer con dos días de anticipación, sesionará el Consejo una vez al mes por lo menos, y extraordinariamente por iniciativa del Presidente Administrativo o a solicitud del Gerente General o de uno de los vocales.- El quórum para las sesiones será de tres y las resoluciones se las tomará por mayoría relativa a los presentes, cuando el Gerente General sea accionista gozará de voto.- Artículo Vigésimo Octavo.- Son atribuciones y obligaciones del Consejo de Administración: Uno) Formular y someter a la aprobación de la Junta General el plan de orientación y finanzas de los negocios

empresariales; el presupuesto; el reglamento general y los reglamentos especiales; y, las memorias anuales de sus actividades. Dos) Autorizar operaciones financieras, contratos, adquisiciones y toda clase de egresos, de cuantía no mayor a un millón de sucres (S/. 1'000.000), en negocios de cuantía mayor, el Consejo de Administración petitionará la inversión a la Junta General disponiendo su convocatoria.- Tres) Fijar la clase y monto de las cauciones que deben rendir el Gerente General de no ser accionista, y de los empleados que manejan bienes, calificarlas, ordenarlas y aceptar su cancelación. Cuatro) Ejercer, las atribuciones de que no hayan sido asignadas a la Junta General ni a la Gerencia General.

PRESIDENTE ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Directivo Ejecutivo

Reporta a: Directorio y Junta de Accionistas

OBJETIVO GENERAL

Coordinar la administración conjuntamente con el Gerente General para la buena marcha de la empresa.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno

- 1.1 El puesto reporta a: Directorio y Junta de Accionistas;
- 1.2 Al puesto reporta: Gerencia General, Auditoría, Asesores y más personal de la empresa;
- 1.3 Coordina con la Gerencia General y Jefes Departamentales el establecimiento, desarrollo y cumplimiento de metas y políticas a cumplir.

2. Funciones

- 2.1 Convocar y presidir las sesiones de Directorio y Junta General, y suscribir con el Gerente General acuerdos y resoluciones, así como también las actas del Directorio y de las Juntas Generales;
- 2.2 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estructurales, reglamentarias, al igual que las resoluciones de la Junta General y del Directorio;
- 2.3 Suscribir conjuntamente con el Gerente General los contratos, documentos y más obligaciones, que de acuerdo a la cuantía hayan sido aprobados por la Junta General de Accionistas y Directorio;

- 2.4 Legalizar documentos y cheques por los valores que corresponda a la comercialización normal de la empresa, en asocio con el Gerente General;
- 2.5 Vigilar la preparación de informes, balances y operaciones a cargo del Gerente General, responsabilizándose solidariamente de su presentación oportuna;
- 2.6 Laborar y desarrollar su trabajo a tiempo completo;
- 2.7 Supervigilar la marcha de la Compañía y sus dependencias, arbitrando soluciones y sugiriendo a los órganos competentes las medidas necesarias para lograr el éxito de la Compañía;
- 2.8 Reemplazar al Gerente en caso de ausencia;
- 2.9 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, administrativos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará

ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes;

2.10 Sus funciones durarán 2 años pudiendo ser reelegido;

2.11 Presentar la garantía fijada por el Directorio, por un monto de 15 sueldos básicos; y,

2.12 Las demás funciones y responsabilidades que constan en los Estatutos de la Constitución de la Empresa, Ley de Compañías y otras disposiciones legales.

GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Directivo Ejecutivo

Reporta a: Presidencia Administrativa, Directorio y Junta de Accionistas.

OBJETIVO GENERAL

Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa y establecer juntamente con el Presidente Administrativo y Directorio los objetivos y metas a cumplir.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno

- 1.1 El puesto reporta a: Presidencia Administrativa, Directorio y Junta de Accionistas;
- 1.2 Al puesto reporta: Los jefes departamentales y todo el personal administrativo y operario;
- 1.3 Coordina con la administración y el directorio, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

2. Funciones

- 2.1 Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa;
- 2.2 Sus funciones durarán dos años pudiendo ser reelegido;
- 2.3 Convocar a sesiones de Junta General y Directorio a petición de la Presidencia;
- 2.4 Actuar como Secretario del Directorio y Junta General;
- 2.5 Velar por la correcta y eficiente marcha de la empresa;
- 2.6 Elaborar conjuntamente con el Departamento de Contabilidad, en el último trimestre de cada año

y someter a consideración del Directorio y a resolución de la Junta de Accionistas la proforma presupuestaria para el próximo ejercicio económico;

- 2.7 Gestionar préstamos internos y externos y contratarlos en asocio del Presidente Administrativo, debidamente facultados por los organismos competentes;
- 2.8 Seleccionar, contratar y remover al personal de la empresa, cuya designación no corresponda a los organismos superiores;
- 2.9 Presentar al Directorio para su aprobación, los proyectos de reglamento y las modificaciones y reformas a los mismos;
- 2.10 Presentar al Directorio para su conocimiento y a la Junta General para su aprobación, los Balances, y más informes dentro de los 90 días subsiguientes al cierre del ejercicio económico;
- 2.11 Sugerir al Directorio el monto y naturaleza de las garantías que deben rendir quienes manejan fondos y bienes de la sociedad;
- 2.12 Autorizar en asocio con el Presidente Administrativo, las inversiones hasta por doscientos salarios mínimos vitales; las inversiones hasta por

trescientos doce salarios mínimos serán autorizadas por el Directorio y en caso de que éstas exceden dicho monto, deberán ser autorizadas por la Junta General de Accionistas;

- 2.13 Realizar las labores de comercialización de la empresa, dentro y fuera del país con diligencia, visión y honestidad de buen administrador;
- 2.14 Presentar garantía por un monto de 15 sueldos básicos;
- 2.15 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y las resoluciones de la Junta General y del Directorio;
- 2.16 Actuar únicamente con voz en sesiones del Directorio, en el caso de que no sea Accionista de la empresa;
- 2.17 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la

función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,

- 2.18 Las demás funciones y responsabilidades que constan en los Estatutos de Constitución de la Empresa, Ley de Compañías y otras disposiciones legales.

ASESOR JURÍDICO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Asesor.

Reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa, Directorio y Junta de Accionistas.

OBJETIVO GENERAL

Formular sugerencias y recomendaciones que requieren los Niveles Directivos y Ejecutivos.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Atender los asuntos legales de la Compañía.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.
 - 1.1 El puesto reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa, Directorio y Junta General;
 - 1.2 Coordina con los Niveles Directivos y Ejecutivos, los asuntos legales y jurídicos de la empresa.

2. Funciones.
 - 2.1 Programar y ejecutar las actividades del Departamento;
 - 2.2 Asesorar a la Junta General, al Consejo de Administración o Directorio, Presidente Administrativo, Gerente y demás funcionarios en asuntos jurídicos;
 - 2.3 Redactar contratos, minutas y demás documentos que celebre la Compañía, precautelando los intereses de la misma;
 - 2.4 Patrocinar las acciones jurídicas en las que intervenga la Compañía;
 - 2.5 Emitir informes legales sobre actos o contratos en los que tenga interés la Institución;
 - 2.6 Presentar proyectos del Reglamento Interno, instructivos y otras regulaciones normativas internas que fueren requeridos; y,

- 2.7 En general, velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, en todos los niveles de la Compañía y contribuir al logro de los fines primordiales y específicos de la misma.

COMISARIO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo.

Reporta a: Junta General de Accionistas.

OBJETIVO GENERAL

Fiscalizar toda la Administración de la Compañía, precautelando su marcha correcta y los intereses sociales.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

1.1 El puesto reporta a: Junta General (voz informativa);

1.2 Al puesto reporta: Contador General

2. Funciones.

2.1 Planificar, coordinar y supervigilar la contabilidad de la Compañía;

- 2.2 Fiscalizar en todas sus partes la Administración de la Compañía:
- 2.3 Velar porque la Compañía se ajuste no sólo a los requisitos, sino también a las normas de una buena administración;
- 2.4 Asistir con voz informativa a las Juntas Generales;
- 2.5 Vigilar en cualquier tiempo, las operaciones de la Compañía; y,
- 2.6 Revisar prolijamente los Estados Financieros y presentar un informe debidamente fundamentado sobre los mismos a la Junta General.

JEFE DE LABORATORIO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

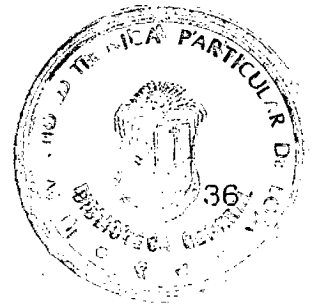
Posición : Nivel Administrativo.

Reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa y Contabilidad.

Sección : Departamento de Producción.

OBJETIVO GENERAL

Planifica, ejecuta, dirige y controla los planes de producción de la empresa.



NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

- 1.1 El puesto reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa y Contabilidad;
- 1.2 Al puesto reporta: Ayudante de Laboratorio, Bodega, Ayudante de Bodega y Operarios;
- 1.3 Coordina con Gerencia General y Jefes Departamentales, el establecimiento, desarrollo y cumplimiento de planes de la empresa.

2. Funciones.

- 2.1 Elaborar los productos autorizados, en base a las fórmulas;
- 2.2 Realizar fórmulas de investigación de nuevos productos;
- 2.3 Analizar periódicamente la calidad y estado de materias primas, productos en proceso y productos terminados;
- 2.4 Distribuir el trabajo a los operarios;
- 2.5 Tomar medidas de seguridad industrial con los operarios;
- 2.6 Dirigir y controlar todo el trabajo en el laboratorio;

- 2.7 Advertir al personal a su cargo sobre los peligros y riesgos en el manejo de las materias primas;
- 2.8 Preparar y controlar los textos de las etiquetas;
- 2.9 Preparar y supervisar los trámites de registros sanitarios, permisos, certificados, licencias y autorizaciones que requiera el Laboratorio;
- 2.10 Recomendar cambios e innovaciones en los procesos de producción y en los productos terminados;
- 2.11 Controlar la presentación de los productos terminados;
- 2.12 Realizar estudios analíticos de los productos de la competencia;
- 2.13 Guardar celosamente y con las máximas medidas de seguridad el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará

ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,

2.14 Cumplir con las demás disposiciones que le asignen los organismos superiores.

CONTADOR GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo.

Reporta a: Gerencia General y Auditoría Interna.

Sección : Departamento de Contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Planificar, dirigir, elaborar, autorizar y revisar, tanto el proceso contable como los Estados Financieros y más informes que deberán ser formulados de acuerdo a las normas y principios de contabilidad de general aceptación.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Elaboración de Estados Financieros, presupuestos de operación, declaraciones de impuestos y más actividades afines, con responsabilidad y esmero, encuadrándolos siempre a los

principios de contabilidad de general aceptación, normas y técnicas que más se acoplen a la empresa.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

- 1.1 El puesto reporta a: Gerencia General y Auditoría Interna;
- 1.2 Al puesto reporta: Auxiliar de Contabilidad, de Laboratorio, Facturación, Caja, Cartera y Bodega;
- 1.3 Coordina con Auditoría Interna la oportuna y apropiada presentación de informes que ayuden a la toma de decisiones de los administradores.

2. Funciones.

- 2.1 Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores de contabilidad y del personal a su cargo;
- 2.2 Elaborar, revisar y autorizar con su firma los Estados Financieros, preparados de acuerdo a las normas y principios de contabilidad y llevar libros principales y auxiliares;
- 2.3 Elaborar presupuestos de operación, de inversión, flujo de caja, etc., y su correspondiente evaluación;

- 2.4 Cumplir y hacer cumplir las obligaciones legales, societarias y especiales;
- 2.5 Formular declaraciones de impuestos de la empresa, tanto como sujeto pasivo o agente de retención;
- 2.6 Elaborar roles de pagos de sueldos, utilidades y remuneraciones adicionales;
- 2.7 Llevar el control de proveedores, notificando semanalmente a Gerencia General y Auditoría Interna del estado de cuenta de los mismos;
- 2.8 Actualizar oportunamente el Libro de Acciones y Accionistas, en caso de aumento de capital, traspasos, etc.;
- 2.9 Ejercer control previo y concurrente en lo referente a ingresos y gastos, notificando a Auditoría Interna o autoridad superior, cualquier novedad inmediatamente;
- 2.10 Ejercer controles previos y concurrentes de inventarios, precios de costo y venta, cartera de clientes, etc.;
- 2.11 Ingresar y jornalizar oportunamente todos los ingresos en base a reportes de Vendedores, registrar de igual forma las ventas y devoluciones en

- base a los reportes de Facturación y de los cobros en base a los reportes de Cartera;
- 2.12 Registrar oportunamente el movimiento de cheques protestados en base a N/D llegadas de los bancos o a los recibos entregados por los Vendedores o Caja;
- 2.13 Reportar diariamente a Gerencia General, Presidencia Administrativa y Auditoría Interna en caso de que hubiere los ingresos y los cheques protestados;
- 2.14 Velar por los intereses de la empresa y notificar a los Administradores y Auditoría Interna, toda situación que pueda perjudicar a la misma;
- 2.15 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución san-

cionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,

2.16 Cumplir con las demás disposiciones ordenadas por sus superiores.

AUDITOR INTERNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo.

Reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa, Directorio y Junta de Accionistas.

Sección : Departamento de Auditoría (Control y Fiscalización).

OBJETIVO GENERAL

Verificar la eficiencia de las operaciones financieras y administrativas de la empresa, para evaluarlas o corregirlas, propendiendo al cumplimiento de políticas para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Realizar Exámenes Especiales o Auditorías integrales a las diferentes áreas de la empresa, para alcanzar la eficien-

cia, efectividad y economía en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, recomendando los correctivos pertinentes y si fuera el caso, estableciendo las responsabilidades civiles y administrativas.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

1.1 El puesto reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa Directorio y Junta de Accionistas:

1.2 Al puesto reporta: Todos los Jefes Departamentales y de Sección, así como el Personal Operativo y Asesor;

1.3 Coordina con el Directorio, Presidencia y Gerencia, el control previo, concurrente y posterior de todas las actividades de la empresa, para lo cual es necesario garantizar la pertinente independencia de criterio, para la elaboración del programa de trabajo y organización del Departamento de Auditoría.

2. Funciones.

2.1 Realizar Auditorías y Exámenes Especiales de las operaciones financieras y administrativas de la entidad;

- 2.2 Proporcionar la asesoría técnica y administrativa que se le solicite;
- 2.3 Presentar al Directorio, via Presidencia Administrativa los informes de Auditoría y Exámenes Especiales desarrollados;
- 2.4 Velar por el fortalecimiento del sistema de control interno financiero y administrativo de la empresa;
- 2.5 Examinar y evaluar la planificación, organización, dirección y metas, para recomendar correctivos;
- 2.6 Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas, a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas;
- 2.7 Verificar periódicamente las transacciones, registros, informes y Estados Financieros, para determinar el grado de cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias, políticas, principios y demás normas aplicables;
- 2.8 Determinar si todos los ingresos resultantes de las transacciones mercantiles, han sido correctamente determinados, cobrados y contabilizados;
- 2.9 Notificar al Directorio, via Presidencia Administrativa, o Gerencia General los errores, irre-

gularidades, desviaciones o deficiencias de las operaciones mercantiles y administrativas;

- 2.10 Asesorar diariamente a las Secciones de Cartera, Contabilidad y Facturación a fin de optimizar los registros, reportes, controles, etc.;
- 2.11 Mantener actualizadas las tarjetas de "Registro de Personal", en lo concerniente a permisos, vacaciones, ausencias, cargas familiares, promociones y sanciones;
- 2.12 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,
- 2.13 Cumplir con otras disposiciones emanadas por sus superiores y que sean inherentes a sus funciones.

GERENTE DE VENTAS**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Posición : Nivel Administrativo.

Reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa, y Contabilidad.

Sección : Departamento de Ventas (Comercialización)..

OBJETIVO GENERAL

Cumplir con responsabilidad y eficiencia los planes, normas, y políticas de la empresa.

NATURALEZA Y ALCANCE**1. Entorno.**

1.1 El puesto reporta a: Gerencia General, Presidencia Administrativa y Contabilidad;

1.2 Al puesto reporta: Supervisión de Ventas, Vendedores, Bodeguero, Ayudante de Bodega, Operarios y Choferes:

1.3 Coordina con la Presidencia Administrativa, Gerencia General, Supervisión de Ventas y Vendedores, la eficiente aplicación de los planes de comercialización.

2. Funciones.

- 2.1 Controlar que el personal a su cargo cumpla eficientemente sus funciones;
- 2.2 Asignar al personal a su cargo metas reales, específicas, colectivas e individuales;
- 2.3 Verificar que el personal a su cargo supere las metas asignadas;
- 2.4 Dar entrenamiento al personal a su cargo;
- 2.5 Dotar de un ambiente adecuado de trabajo;
- 2.6 Motivar periódicamente al personal a su cargo;
- 2.7 Cumplir correctamente con las normas y políticas de la empresa;
- 2.8 Descubrir las características del personal y administrarlas adecuadamente;
- 2.9 Delegar funciones y responsabilidades correctamente;
- 2.10 Hacer reuniones periódicas para evaluación y corrección de los planes;
- 2.11 Hacer control periódico de existencias y calidad;
- 2.12 Controlar el eficiente y oportuno despacho de mercaderías;
- 2.13 Controlar los cobros y cartera vencida;
- 2.14 Llevar registro estadístico de ventas colectivas e individuales;
- 2.15 Realizar estudio y supervisión del mercado;
- 2.16 Hacer rutas de recorrido y asignar con acierto los clientes a cada vendedor;
- 2.17 Programar adecuadamente los recorridos;

- 2.18 Recolectar información de las actividades de la competencia juntamente con el personal a su cargo;
- 2.19 Solicitar informes periódicos por escrito al personal a su cargo;
- 2.20 Investigar las tendencias del mercado;
- 2.21 Realizar estudio de:
- Categoría de clientes.
 - Clientes nuevos.
 - Clientes perdidos.
 - Nuevos mercados.
 - Costo de ventas.
- 2.22 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,
- 2.23 Cumplir con las demás disposiciones que prevengan de sus superiores.

SUPERVISOR DE VENTAS**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Posición : Nivel Administrativo.

Reporta a: Gerencia General, Gerencia de Ventas y Auditoría
Interna.

Sección : Departamento de Ventas.

OBJETIVO GENERAL

Cumplir con metas y políticas fijadas por la empresa.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Supervisar funciones de vendedores para comprobar la efectividad de las ventas y atender a clientes especiales.

NATURALEZA Y ALCANCE**1. Entorno**

1.1 El puesto reporta a: Gerencia General, de Ventas y Auditoría Interna;

1.2 Al puesto reporta: Los Vendedores, Bodeguero, Ayudante de Bodega y Choferes;

1.3 Coordina con Contabilidad General y Cartera, el manejo de la cartera de clientes, con Bodega el despacho de la mercadería, y con Gerencia General el desempeño de sus funciones;

2. Funciones.

- 2.1 Elaborar plan de trabajo mensual dividido por semanas, que se entregará a Gerencia General para su conocimiento y visto bueno;
- 2.2 Chequear diariamente las hojas de ruta de cada vendedor para observar el rendimiento de su trabajo, ésto es el porcentaje de efectividad logrado en razón de los cobros, pedidos, clases y tipos de clientes, y otras novedades;
- 2.3 Controlar el manejo de la cartera de cada vendedor, ésto es cobro de facturas vencidas y cheques protestados. Verificar el ingreso de lo recaudado por diversos conceptos, así como también si hubiere algún problema con clientes debe interponer su buena relación de amistad para dar una efectiva solución;
- 2.4 Mantener informados a Gerencia General, de Ventas Y Auditoría Interna sobre las actividades de la competencia, es decir: Precios, comercialización, bonificaciones, promociones y plazos;
- 2.5 Controlar estadísticas de ventas de los vendedores, con el fin de revisar los objetivos propuestos por la empresa;
- 2.6 Hacer cumplir a los vendedores, los horarios, rutas y normas establecidas por la Gerencia Gene-

- ral y supervisar en el terreno, con ellos la hoja de ruta;
- 2.7 Asistir a reuniones de ventas con Gerencia General, Presidencia administrativa y Equipo de Ventas;
 - 2.8 Mantener constantemente motivados a los miembros del Equipo de Ventas;
 - 2.9 Revisar permanentemente con Contabilidad la cartera de clientes;
 - 2.10 Coordinar con Gerencia General y de Ventas cuales son los productos de bajo stock, para darles prioridad a los pedidos de los clientes;
 - 2.11 Revisar la tarjeta toma-pedidos de vendedores y reportar mensualmente a Gerencia General;
 - 2.12 Realizar chequeo de distribución y exhibición en la zona de los vendedores, para controlar como se encuentra el producto en razón de calidad, presentación y stock., informado a Gerencia General;
 - 2.13 No montar facturas al existir deudas vencidas de clientes, ésto significa falta grave, que la empresa castigará ejemplarizadamente;
 - 2.14 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos adminis-

trativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,

- 2.15 Cumplir con las demás disposiciones emanadas por sus superiores.

SECRETARIA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Presidencia Administrativa y Gerencia General.

Sección : Administrativa.

OBJETIVO GENERAL

Receptar, clasificar, distribuir y elaborar correspondencia de la empresa.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Responsabilizarse del envío y recepción de correspondencia, elaboración de la misma para clientes, proveedores, personal, etc., y organizar el archivo de la empresa.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno
 - 1.1 El puesto reporta a: Presidencia Administrativa y Gerencia General;
 - 1.2 Al puesto reporta: El Personal de la Empresa y Terceros;
 - 1.3 Coordina con los Administradores y los diferentes Departamentos el flujo de información con la oportunidad y claridad pertinentes.

2. Funciones.
 - 2.1 Asistir a sesiones de Junta de Accionistas y Directorio y actuar como secretaria Ad-hoc;
 - 2.2 Transcribir al Libro de Actas las resoluciones de los organismos, máximo a las 48 horas de efectuadas las sesiones;
 - 2.3 Llevar la correspondencia y agenda de los Administradores;
 - 2.4 Atender el teléfono con profesionalismo y agilidad;
 - 2.5 Es responsable y custodio del Fondo de Caja Chica;
 - 2.6 Es responsable de la atención de proveeduría y archivo de la empresa;
 - 2.7 Es responsable del control y mantenimiento oportuno del equipo de oficina;

- 2.8 Controlar y atender las citas de trabajo de los Administradores:
- 2.9 Reemplazar ocasionalmente a la Cajera;
- 2.10 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto al los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes;
- 2.11 Entregar documentos e informaciones certificadas con autorización de Gerencia General; y,
- 2.12 Otras que dispongan sus superiores inmediatos.

FACTURACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Contabilidad, Auditoria y Supervisión de Ventas.

Sección : Departamento de Contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Atender apropiadamente el proceso de ingreso y facturación al "Maestro de Productos".

OBJETIVO ESPECÍFICO

Ingresar, facturar, reingresar diariamente las compras, ventas y devoluciones de productos de su línea, a los precios de costo y venta que indique Contabilidad.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.
 - 1.1 El puesto reporta a Contabilidad, Auditoría, - Gerencia de Ventas;
 - 1.2 Al puesto reporta: Bodega, Vendedores, Clientes y Cartera.
 - 1.3 Coordina con el Supervisor de Ventas, Contabilidad y Auditoría el flujo de información relacionada al objetivo específico;
2. Funciones.
 - 2.1 Ingresar al archivo de productos las compras, previo visto bueno del Bodeguero y registrar los precios de costo y venta según instrucciones de Contabilidad;
 - 2.2 Facturar las ventas a clientes en el menor tiempo posible, registrando correctamente promociones, bonificaciones, descuentos, etc., permitidos y autorizados;

- 2.3 Registrar las órdenes de egreso que autorice la Gerencia General, constatando que exista el visto bueno del Bodeguero;
- 2.4 Segregar oportunamente los productos en mal estado y archivarlos separadamente e informar semanalmente a Gerencia para su devolución a proveedores;
- 2.5 Reingresar mercaderías devueltas por clientes, previo visto bueno de Gerencia y Bodeguero, y clasificarlas apropiadamente;
- 2.6 Reportar a Supervisión de Ventas, Auditoría y Vendedores los precios de venta vigentes, especialmente cuando se susciten cambios;
- 2.7 Entregar oportunamente la información que requiera Auditoría y Contabilidad;
- 2.8 Reportar diariamente a Contabilidad y Auditoría en forma detallada lo vendido, lo comprado, los reingresos o egresos, previa conciliación de datos con Cartera;
- 2.9 Velar a favor de los intereses de la empresa, y reportar oportunamente a los Administradores y Auditoría Interna toda situación que pueda perjudicar a la misma;
- 2.10 Realizar otras actividades inherentes a sus funciones;
- 2.11 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas,

etc, que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,

2.12 Cumplir con las demás disposiciones emanadas por los superiores.

AYUDANTE DE LABORATORIO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Jefe de Laboratorio, Contabilidad y Auditoría
Interna.

Sección : Departamento de Producción.

OBJETIVO GENERAL

Colaborar eficientemente en todo lo concerniente a los aspectos relacionados con la Sección de Producción.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Cumplir oportunamente con las disposiciones del inmediato superior a fin de que se cumplan los planes de producción.

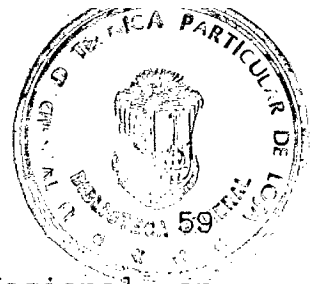
NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno

- 1.1 El puesto reporta a: Jefe de Laboratorio, Contabilidad y Auditoría Interna;
- 1.2 Al puesto reporta: El Bodeguero y Personal Operativo;
- 1.3 Coordina con el Jefe de Laboratorio y el Personal Operativo la elaboración de los diferentes productos.

2. Funciones

- 2.1 Entregar oportunamente a Contabilidad y Auditoría las Ordenes de Producción;
- 2.2 Supervisar que el Personal Operativo cumpla con las disposiciones dadas por los superiores;
- 2.3 Informar periódicamente sobre existencias de materias primas y envases;
- 2.4 Asignar el trabajo al Personal Operativo;
- 2.5 Elaborar y suscribir conjuntamente con el Jefe de Laboratorio los informes que las Instituciones de control de sustancias químicas lo requieran;
- 2.6 Reemplazar ocasionalmente al Jefe de Laboratorio;



- 2.7 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,
- 2.8 Cumplir con las demás disposiciones ordenadas por sus superiores.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Contador General y Auditoría Interna.

Sección : Departamento de Contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Colaborar eficientemente con la Sección Contabilidad, en todo lo concerniente a los aspectos contables, societarios, fiscales y de informaciones afines.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Cumplir oportunamente con las disposiciones del inmediato superior, a fin de que se registre, informe y pague las obligaciones de la empresa.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

- 1.1 El puesto reporta a: Contabilidad General y Auditoría Interna;
- 1.2 Al puesto reporta: Facturación, Cartera y Bodega;
- 1.3 Coordina con Contabilidad General y Auditoría Interna la elaboración de roles, declaraciones de impuestos y planillas al IESS, y otras tareas inherentes a sus funciones.

2. Funciones.

- 2.1 Registrar y manejar cuentas auxiliares;
- 2.2 Elaborar comprobantes de egreso y cheques, previa orden de Gerencia General y Contador, cuidando de que existan los respectivos soportes;
- 2.3 Llevar el registro de bancos y sus conciliaciones bancarias;
- 2.4 Elaborar roles de comisiones por ventas, cuando éstas ya se hayan efectivizado;
- 2.5 Formular planillas de aportes y descuentos al IESS;

- 2.6 Otras tareas inherentes a sus funciones;
- 2.7 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,
- 2.8 Cumplir con las demás disposiciones ordenadas por sus superiores.

CAJERA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Contabilidad y Auditoría Interna.

Sección : Departamento Contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Receptar, custodiar y depositar intactos los valores ingresados a la empresa.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Recibir de los vendedores y clientes los valores a que tiene derecho la empresa, registrarlos y clasificarlos, para luego elaborar los depósitos a bancos según reportes de Facturación.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

- 1.1 El puesto reporta a: Contabilidad y Auditoría Interna;
- 1.2 Al puesto reporta: Vendedores y Facturación;
- 1.3 Coordinar con Contabilidad y Auditoría la correcta recepción, custodia y egresos de las recaudaciones.

2. Funciones.

- 2.1 Recibir diariamente las recaudaciones de los Vendedores, cerciorándose que los documentos de soporte contengan datos completos y ciertos;
- 2.2 Atender pagos de clientes, extendiendo el pertinente recibo con datos completos;
- 2.3 Preparar depósitos diarios a bancos, según reportes de Facturación;
- 2.4 Depositar intactos los valores recibidos y a la fecha en que la empresa tiene el derecho de efectivizarlos;
- 2.5 Controlar la secuencia lógica de los recibos entregados por Vendedores;

- 2.6 Mantener bajo custodia, seguridad y responsabilidad, el efectivo, los cheques, letras de cambio, prendas, garantías, etc., que ha recibido;
- 2.7 Reportar diariamente y en forma detallada el movimiento de Caja a Contabilidad y Auditoría Interna;
- 2.8 Reemplazar ocasionalmente a la Secretaria;
- 2.9 Desempeñar otras tareas inherentes a sus funciones;
- 2.10 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes;
- 2.11 Presentar la garantía económica que determina el Directorio, o por un monto de quince sueldos básicos; y,
- 2.12 Las demás disposiciones emanadas por la Ley y sus superiores.

CARTERA**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar

Reporta a: Contabilidad, Supervisión de Ventas y Auditoría.

Sección : Departamento Contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Registrar las facturas a cargo de todos los clientes y los pagos que efectúen, en el estado de cuenta de cada uno de ellos, máximo a las 24 horas de presentarse la operación.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Luego de registrados los cargos a clientes, propender a su cobranza, ya sea por gestiones de Vendedores, de Cartera o por la vía judicial.

NATURALEZA Y ALCANCE**1. Entorno.**

1.1 El puesto reporta a: Auditoría, Supervisión de Ventas y Contabilidad;

1.2 Al puesto reporta: Vendedores, Caja y Facturación;

1.3 Coordina con Supervisión de Ventas, Auditoría y Contabilidad todo lo relacionado al registro de pagos y abonos de clientes, reportes de morosidad y cobranza.

2. Funciones.

- 2.1 Registrar facturas de venta cronológicamente numeradas, inmediatamente en el "Maestro de Clientes";
- 2.2 Registrar Notas de Débito y Notas de Crédito oportunamente en el estado de cuenta de cada cliente;
- 2.3 Reportar diariamente a Contabilidad y Auditoría los cargos y abonos de clientes, máximo con 24 horas de efectuada la transacción;
- 2.4 Conciliar los datos que reporta con Facturación;
- 2.5 Entregar a los Vendedores con la debida anticipación las facturas a cobrar e informar de novedades de "no cobro", a Supervisión de Ventas, Contabilidad y Auditoría;
- 2.6 Registrar y controlar a tiempo el estado de cuenta de vendedores;
- 2.7 Informar a Presidencia y Gerencia sobre la morosidad de clientes por periodos semanales;
- 2.8 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la

función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,

- 2.9 Cumplir con las demás disposiciones ordenadas por sus superiores.

VENEDORES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Gerencia de Ventas, Supervisión de Ventas,
Facturación y Caja.

Sección : Departamento de Ventas.

OBJETIVO GENERAL

Cumplir con las metas y políticas de comercialización establecidas por Gerencia de Ventas.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Vender los productos en rutas, zonas y clientes asignados por sus superiores.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

- 1.1 El puesto reporta a: Gerencia de Ventas, Supervisión de Ventas, Facturación y Caja;

- 1.2 Al puesto reporta: Facturación, Supervisor de Ventas y Cartera;
- 1.3 Coordina con Supervisor de Ventas, Facturación y Cartera todo lo relacionado a la comercialización de los productos.

2. Funciones:

- 2.1 Visitar diariamente a clientes y hacer firmar la hoja de ruta asignada, que contendrá: nombre, cupo de crédito, hora de visita, venta, no venta, revisita, firma y observaciones (actividad de la competencia, causas de no compra, etc.);
- 2.2 Realizar cobros de facturas vencidas y cheques protestados, así como hacer certificar los cheques de nuevos clientes;
- 2.3 Liquidar y entregar en caja los valores intactos recaudados, en base a un reporte de Cartera;
- 2.4 Recibir de Cartera las facturas vencidas;
- 2.5 Informar a los clientes oportunamente sobre: Cambios de precios, nuevas promociones y políticas de la empresa. Además enfatizar sobre la calidad y bondades de nuestros productos;
- 2.6 Receptar pedidos de clientes apropiadamente aceptados y legalizados;
- 2.7 Cuidar la presentación y prestigio personales y cultivar y cumplir los cinco pasos del vendedor: Promoción, atención, interés, deseo de comprar, persuasión y cierre de ventas;

- 2.8 Permanente conocimiento de los productos y de los clientes;
- 2.9 Vigilar permanentemente en todos los establecimientos, la correcta exhibición de nuestros productos en las zonas asignadas para promover las ventas por impulso;
- 2.10 Efectuar el canje de productos en mal estado o de código vencido;
- 2.11 Mantenerse actualizado en las estrategias para desvirtuar las objeciones del cliente;
- 2.12 Ingresar al "Maestro de Clientes" los nuevos prospectos (cliente nuevo), dar de baja a aquellos que se retiran por distintas causas (fallecimiento, cierre de negocio, quiebra, etc.);
- 2.13 Informar diariamente al Supervisor de Ventas o su reemplazo sobre: precios, nuevos productos, descuentos, bonificaciones, promociones, etc., que otorga la competencia;
- 2.14 Solucionar a los clientes los problemas que presenten, respecto a la comercialización de nuestros productos;
- 2.15 No montar factura al existir deuda vencida de clientes. Esto significará falta grave que la empresa castigará ejemplarizadamente;
- 2.16 Estar actualizado en el Maestro de Productos;
- 2.17 Guardar celosamente el secreto profesional en cuánto a los procedimientos, fórmulas, técnicas,

etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes;

- 2.18 Depositar la garantía económica fijada por el Directorio, o por un monto de 15 sueldos básicos;
- 2.19 Llenar la solicitud de crédito de los nuevos prospectos y toda la información de identificación y referencias de los nuevos clientes;
- 2.20 Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo establecidos; y,
- 2.21 Cumplir con las demás disposiciones emanadas por sus superiores.

BODEGUERO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Contabilidad, Auditoría Interna, Facturación, Supervisión de Ventas y Jefe de Laboratorio.

Sección : Departamento Contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Recibir, custodiar y despachar con esmero las mercaderías a su cargo.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Receptar, custodiar y despachar los productos en el menor tiempo posible y según las características de cada factura o nota de devolución.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.
 - 1.1 El puesto reporta a: Contabilidad, Auditoría Interna, Facturación, Supervisión de ventas, Jefe de Laboratorio;
 - 1.2 Al puesto reporta: Facturación, Ayudante de Bodega, Ayudante de Laboratorio y Chofer;
 - 1.3 Coordina con Supervisión de Ventas y Facturación, la recepción, stocks apropiados y despacho de mercaderías.
2. Funciones.
 - 2.1 Receptar y entregar o despachar mercaderías legalizando documentos pertinentes;
 - 2.2 Receptar y entregar productos devueltos por clientes o a proveedores;
 - 2.3 Mantener bajo su custodia, seguridad y responsabilidad todos los productos a su cargo;

- 2.4 Mantener los locales de bodega apropiadamente con relación al aseo, clasificación, orden y seguridad de los productos;
- 2.5 Mantener permanentemente actualizados los precios impresos en los productos según instrucciones de Contabilidad General y Supervisión de Ventas;
- 2.6 Despachar en el menor tiempo posible las facturas de venta;
- 2.7 Distribuir los documentos luego de legalizarlos, a las secciones que correspondan como: Facturación, Contabilidad, en el menor tiempo posible;
- 2.8 No permitir el ingreso a las bodegas de personas no autorizadas;
- 2.9 Clasificar los productos y elaborar nota de egreso por lo que se devuelva a nuestros proveedores;
- 2.10 Controlar y elaborar notas de ingreso por la mercadería devuelta por los clientes;
- 2.11 Velar por los intereses de la empresa y notificar a los Administradores y a Auditoría Interna, toda situación que pueda perjudicar a la misma;
- 2.12 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos adminis-

trativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes;

- 2.13 Depositar la garantía económica fijada por el Directorio, o por un monto de 15 sueldos básicos; y,
- 2.14 Cumplir con las demás disposiciones ordenadas por sus superiores.

OPERARIAS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Operativo.

Reporta a: Ayudante de Laboratorio y otros Niveles Jerárquicos Superiores.

Sección : Departamento de Producción.

OBJETIVO GENERAL

Ejecutar lo planificado y ordenado por el Departamento de Producción, para lograr los objetivos y cumplir las metas de la empresa.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.
 - 1.1 El puesto reporta a: Ayudante de Laboratorio y otros Niveles Jerárquicos Superiores;
 - 1.2 Al puesto reporta: Ayudante de Laboratorio;
 - 1.3 Coordina con el Jefe de Laboratorio y Ayudante del mismo todo lo relacionado a la elaboración de los productos.
2. Funciones.
 - 2.1 Envasar productos formulados y ordenados por el Jefe del Laboratorio;
 - 2.2 Etiquetar nombres y precios a productos terminados;
 - 2.3 Clasificar y empaquetar Productos Terminados;
 - 2.4 Realizar la limpieza y mantenimiento de herramientas y equipos de trabajo;
 - 2.5 Efectuar la limpieza y mantenimiento de áreas de producción.
 - 2.6 Utilizar herramientas y equipos de seguridad industrial;
 - 2.7 Realizar con eficiencia y en forma rotativa, toda actividad de producción;
 - 2.8 Colaborar y Coordinar en forma rotativa las otras actividades o disposiciones que sean emitidas por sus superiores y que competen a la Compañía;
 - 2.9 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas,

etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes;

- 2.10 Informar por escrito las cantidades y variedades de productos terminados, así como el tiempo utilizado en la elaboración de los mismos;
- 2.11 Revisar periódicamente la calidad y buen estado de productos terminados y materia prima; y,
- 2.12 Y además disposiciones emitidas por sus superiores.

AYUDANTE DE BODEGA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Bodega, Ayudante de Laboratorio y Supervisión de Ventas.

Sección : Departamento de Contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Recibir y despachar con esmero y oportunidad las mercaderías.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Receptar, custodiar y despachar los productos de la bodega correspondiente, en el menor tiempo posible y según las características de cada factura o nota de devolución.

NATURALEZA Y ALCANCE

1. Entorno.

- 1.1 El puesto reporta a: Bodega, Ayudante de Laboratorio y Supervisión de Ventas;
- 1.2 Al puesto reporta: Choferes .
- 1.3 Coordina con el Bodeguero y Chofer la correcta recepción de productos, su custodia, y despacho de los mismos.

2. Funciones.

- 2.1 Recepción, embalaje y despacho correcto a los clientes de las mercaderías, según disposiciones de Bodeguero;
- 2.2 Ordenar apropiadamente las mercaderías, cuidando de que estén correctamente etiquetadas, para facilitar su ubicación y ágil despacho;
- 2.3 Responsabilizarse solidariamente con el bodeguero de cualquier novedad relacionada a pérdidas, deterioro por descuido, prescripción, etc.;

- 2.4 Responsabilizarse solidariamente con el Chofer, de las mercaderías transportadas, cuando por disposición superior tengan que desplazarse en los vehículos;
- 2.5 Mantener los locales de las bodegas apropiadamente con relación al aseo, clasificación, orden y seguridad de los productos;
- 2.6 Velar por los intereses de la empresa y notificar a los administradores toda situación que pueda perjudicar a la misma;
- 2.7 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes;
- 2.8 Entregar la garantía económica fijada por el Directorio, o por un monto de 15 sueldos básicos;
y,
- 2.9 Cumplir con las demás disposiciones emanadas por sus superiores.

CHOFER**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Posición : Nivel Administrativo Auxiliar.

Reporta a: Niveles Jerárquicos Superiores.

Sección : Departamento Administrativo.

OBJETIVO GENERAL

Transportar, custodiar y entregar oportunamente las mercaderías a los clientes.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Recibir, transportar, custodiar juntamente con el Ayudante y entregar los productos facturados a los clientes; mantener y conducir responsablemente los vehículos de la empresa, respetando leyes y reglamentos de tránsito y del Laboratorio.

NATURALEZA Y ALCANCE**1. Entorno.**

1.1 El puesto reporta a: Niveles Jerárquicos Superiores;

1.2 Coordinar con Supervisión de Ventas y Bodega la entrega intacta y oportuna de productos;

2. Funciones.

- 2.1 Conducir responsablemente y realizar el mantenimiento mecánico de los vehículos de la empresa;
- 2.2 Recibir de Bodega, transportar y entregar a los clientes las mercaderías, cuidando que no se deterioren;
- 2.3 Participar en el estibaje y ordenamiento de los productos a los camiones de reparto;
- 2.4 Notificar a los Administradores toda novedad mecánica de los vehículos, a fin de evitar daños mayores en los mismos;
- 2.5 Ayudar en labores que soliciten los Administradores, Supervisores de Ventas o Bodeguero;
- 2.6 Guardar celosamente el secreto profesional en cuanto a los procedimientos, fórmulas, técnicas, etc., que llegare a conocer en razón de sus labores y a no divulgarlas, sea durante el ejercicio de sus funciones, o fuera de ellas y en general a guardar escrupulosamente los secretos administrativos, técnicos, comerciales y financieros o de los que tenga conocimiento, en razón de la función que desempeña en la empresa. Esto significará falta grave que la Institución sancionará ejemplarizadamente y de conformidad a las leyes pertinentes; y,
- 2.7 Cumplir con cualquier otra disposición emanada de sus superiores."

1.4. ANÁLISIS A LA ESTRUCTURACIÓN.

Entendemos que la estructura de la organización funcional en una empresa o compañía, divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades. Por lo regular en una empresa de producción, ello significa que los departamentos de contabilidad, producción y ventas serán departamentos individuales y que cada uno se ocupará de todos los productos de la empresa en los ámbitos que les competen y que asimismo el conjunto de deberes y responsabilidades individuales por departamento han de congruir al objetivo general de la organización.

Esta estructura orgánica funcional como todo lo que tiene relación con una administración científica técnica tiene situaciones favorables y desfavorables, por ello nos permitiremos hacer referencia a ventajas y desventajas que nos presenta este tipo de organización.

Entre las ventajas debemos puntualizar, que la organización funcional orienta a las personas a una actividad especial y específica, concentra la competencia interdepartamental del personal en forma particularmente eficaz y de esta manera el logro de los objetivos es mucho más tangible.



Es así, que en una Empresa Industrial, el Departamento de Producción pondrá sus esfuerzos por optimizar el desarrollo de su departamento; asimismo el Departamento de Ventas desarrollará las técnicas necesarias para realizar la venta de toda la producción, utilizando los mecanismos de marketing requeridos a efectos de que no permanezca mucho tiempo la producción en bodega; el Departamento de Contabilidad deberá proveer de las disponibilidades de dinero de tal manera que mediante un estudio profesional de fuente y aplicación de fondos permita una fluidez adecuada de las actividades.

En general, cuando el trabajo de una organización se realiza mejor por medio de una tarea especializada o una serie de tareas especializadas, el producto final en lo relativo a la organización indiscutiblemente es beneficioso para la empresa o compañía.

Como desventajas, podemos referirnos a las siguientes: Cuando las actividades y responsabilidades interdepartamentales tienden a constituirse en una competencia desleal a pretexto de sobresalir unos de otros, genera la obstaculización de actividades y la única perjudicada es la Compañía. Cuando la alta dirección establece normas de productividad y presupuestos a cada departamento y juzgan a ellos por los resultados obtenidos, existe el peligro de la inercia o sea: Mi departamento ya cumplió con la meta

propuesta y el otro departamento está con deficiencias, por lo tanto es justo que merezca un descanso; por ello la dirección de toda organización debe tender a mantener un equilibrio saludable entre todos los departamentos y de esta manera conseguir los mejores logros en los objetivos propuestos.

Resumiendo, la organización funcional tiene ventajas y desventajas. Cuando las circunstancias son bastante estables y requieren un alto grado de especialización, las estructuras funcionales son idóneas para concentrar los conocimientos técnicos, y esas concentraciones favorecen la existencia de productos de superior calidad. Por otra parte, si las circunstancias son relativamente inestables, a las estructuras funcionales les falta flexibilidad, ello se debe en parte a que no ofrecen un incentivo particular a la cooperación interdepartamental ni al hecho de tener una concepción global orientada a los negocios sobre la producción de una unidad de producto o servicio en el departamento.

En el estudio que nos ocupa, esto es la Compañía "Farmalemana C.A." por el hecho de ser una compañía anónima y estar encuadrada dentro de las normas que las leyes del país exigen, el primer bloque de la organización no puede ni debe tener otro sistema de estructuración que no sea el que determina la Ley de Compañías, de manera que la Junta

General de Accionistas, Consejo de Administración, Presidente, Gerente y Personal Asesor como de Apoyo tienen una ubicación invariable con las responsabilidades y obligaciones que dejamos explícitas en el numeral anterior.

En lo referente a la estructura orgánica de la Compañía en cuanto tiene que ver con lo contable, el tamaño de la misma no le permite que cada unidad sea representada por distinta persona como indicamos en el Manual de Funciones que consta en páginas anteriores, ya que es una empresa que está en vías de desarrollo y si bien es cierto que actualmente una sola persona desempeña dos o tres cargos a la vez se espera que con el pasar del tiempo esta industria se desarrolle y crezca aún más y pueda llegar a obtener la Estructura Orgánica y Funcional que hemos mencionado anteriormente.

En lo que tiene que ver al Departamento de Ventas, éste cumple a cabalidad con los objetivos y funciones propuestos, obviamente con la colaboración permanente de los niveles que hoy en día tiene la Empresa, debemos aclarar que Gerencia y Supervisión de Ventas, son proyecciones que se espera lleguen a establecerse.

A cerca del Departamento de Producción debemos señalar que tiene una estructura organizacional que a nuestro criterio se encuentra bien diseñada, puesto que su funcionamiento es

adecuado, ya que dispone de técnicos especialistas y operativos que laboran como un equipo consistente y dinámico, cumpliendo con lo establecido en el manual que de alguna manera queda especificado.

Como una aclaración indicamos que en el Organigrama Estructural, hacemos constar algunas unidades administrativas con asterisco a la izquierda del recuadro, lo que significa que son proyecciones que la Compañía aspira a crear, aunque en el manual ya se encuentran establecidas sus funciones.

CAPITULO II

2. PRESUPUESTOS

- 2.1. La Empresa Industrial
- 2.2. Información esencial en la elaboración de presupuestos
 - 2.2.1. Concepto y objetivos
 - 2.2.2. Ventajas y limitaciones
 - 2.2.3. Principales causas de fracaso del sistema presupuestario
 - 2.2.4. Características del presupuesto
 - 2.2.4.1. De formulación
 - 2.2.4.2. De presentación
 - 2.2.4.3. De aplicación
- 2.3. Los presupuestos y el proceso gerencial
 - 2.3.1. Informes presupuestarios
 - 2.3.2. Análisis de los datos del presupuesto
 - 2.3.3. Decisiones gerenciales sobre los presupuestos
 - 2.3.4. Uso de los datos en la toma de decisiones
 - 2.3.5. Enunciación de los planes presupuestarios
- 2.4. Estructuración de los presupuestos
- 2.5. Período presupuestario
- 2.6. Preparación y responsabilidad
 - 2.6.1. Comisión de Presupuestos
 - 2.6.2. Procedimientos para su elaboración

- 27. Ciclo Presupuestario
 - 27.1. Programación
 - 27.2. Formulación
 - 27.3. Aprobación
 - 27.4. Ejecución y Coordinación
 - 27.5. Control y Evaluación
- 28. Clasificación de los presupuestos
 - 28.1. Por el tipo de empresa
 - a. Público
 - b. Privado
 - 28.2. Por su contenido
 - a. Principales
 - b. Auxiliares
 - 28.3. Por su forma
 - a. Flexibles
 - b. Fijos
 - 28.4. Por su duración
 - a. Cortos
 - b. Largos
 - 28.5. Por su técnica de evaluación
 - a. Estimados
 - b. Estandar
 - 28.6. Por su reflejo en los Estados Financieros
 - a. De situación financiera
 - b. De resultados
 - c. De costos

2.8.7. Por la finalidad

- a. De promoción
- b. De aplicación
- c. Por programas
- d. De fusión

2.8.8. De trabajo

- a. Presupuesto definitivo
- b. Presupuestos maestros o tipos

2. PRESUPUESTOS

2.1. LA EMPRESA INDUSTRIAL

Para referirnos a la empresa industrial e intentar definirla debemos iniciar nuestro estudio por enfocar a la empresa de manera integral ésto es partiendo del criterio de un sistema tecnosocial, lo que implica la presencia coherente y coordinada de elementos tales como: recursos económicos, materiales, técnicos y humanos que actúan consistentemente en función de producir determinados bienes y servicios.

Al tomar a la empresa como un sistema tecnosocial, lo hacemos desde el punto de vista de que mediante la utilización de la tecnología estamos en capacidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de la sociedad, valiéndonos indudablemente de los recursos citados en el párrafo anterior.

Con este ligero antecedente podemos decir que Empresa Industrial es el contrato mediante el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para transformar a la venta, productos de determinado valor en productos de mayor valor, utilizando para ello los factores de la producción y participar de sus utilidades.

Ampliando este concepto consideramos pertinente subrayar que en la actualidad la industria no solamente circunscribe actividades de transformación de materia prima en productos elaborados, sino que también considera como industria el turismo (industria blanca) con toda una gama de servicios que los usuarios cada día con mayor exigencia requieren. Desde el punto de vista de nuestro trabajo que se refiere específicamente a la elaboración de presupuestos, la diferencia es de forma solamente ya que en el fondo el equilibrio que deben guardar las partidas presupuestarias tanto de ingresos como de gastos en uno u otro caso es el mismo.

2.2. INFORMACIÓN ESENCIAL EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.

A efecto de estructurar un marco teórico que permita introducirnos en lo relativo a presupuestos debemos iniciar

por estudiar ciertos indicadores básicos que intervienen en su estudio y preparación; para ello es necesario tener presente que para poder subsistir y desarrollarse, la empresa debe reunir adecuadamente a todos los elementos que participan en su actividad, ya que de no hacerlo, basta con que alguno de ellos se niegue a participar o plantee una situación conflictiva, para que se interrumpa parcial o totalmente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ejemplos:

Una empresa de producción para que cumpla la finalidad, objetivos y metas establecidas debe estudiar minuciosamente el comportamiento de los elementos que intervienen en el proceso, entendiéndose como tal la presencia de:

- Ventas.

- Costos variables.

Materia prima.

Suministros y Materiales

Mano de obra.

- Costos fijos.

Depreciaciones

Arriendos

Seguros, entre otros.

- Gastos de Administración y Ventas

Sueldos de Administración

Sueldos de Vendedores

Comisiones Ganadas

Viáticos Administrativos, entre otros.

- Gastos Financieros.

Intereses.

Tasas.

Comisiones.

- Utilidad Neta.

- Partición a los socios.

De mantener equilibrio y razonabilidad entre los elementos citados y los intereses de los propietarios o socios, se encarga el presupuesto, ya que en la actualidad con la presencia de la planeación estratégica y por objetivos, el fallar en la preparación y elaboración de un presupuesto

adecuado y paralelo a las expectativas constantes en la planeación, tendría un solo nombre !FRACASO!.

Entendiéndose por **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**, al proceso de desarrollar una estrategia, la misma que es el camino a seguirse para ubicar a la organización en una relación ventajosa a largo plazo y que tiene por finalidad garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización. La planeación estratégica tiende a responsabilizar a los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo, pues son ellos quienes tienen la perspectiva e información necesaria para realizar la organización global. Las estrategias deben formularse para: explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de los fines, objetivos y metas.

En cambio, **LA PLANEACIÓN POR OBJETIVOS**, es una clase más amplia de técnicas de establecimiento de metas que permiten la descripción y evaluación de los resultados que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado. A diferencia de la planeación estratégica, la planeación por

objetivos es la preparación de metas específicas elaborados por los subordinados con previo asesoramiento de los niveles superiores.

2.2.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS.

A nuestro criterio, presupuesto = planificación financiera.

No existe actividad factible de realizar que no exija la presencia del recurso financiero, de aquí que para proyectar una simple actividad social o la instalación de una gran empresa tengamos que iniciar por definir que recursos económicos se requiere y de dónde los vamos a obtener, por ello tomaremos lo que dice Theodoro Lang en su obra Manual del Contador de Costos. (1981, pág. 1295)

"Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa para un periodo de tiempo definido."

De lo expuesto, se deduce que en la actualidad sería difícil por no decirlo imposible que una empresa de cualquier género puede tener éxito sin una verdadera planificación, tanto en el orden administrativo como presupuestario, por

ello ahora que la planificación estratégica y por objetivo está en plena vigencia de ninguna manera puede ni debe soslayarse la importancia que tienen los presupuestos en el desarrollo sostenido de las empresas.

En cuanto a los **objetivos**, debemos tener presente que una administración al azar sin previsión, metas ni realizaciones a corto, mediano o largo plazo no llegaría muy lejos, por lo que es un imperativo proyectarse sobre bases firmes en todos los aspectos, especialmente en lo que tiene relación con lo financiero, puesto que de ello se desprende todo éxito o realización.

Específicamente al referirnos a los presupuestos debemos tener presente que mediante esta herramienta podremos determinar:

- 1.- Qué monto de ventas tenemos que alcanzar al finalizar un periodo determinado, y qué presupuesto se requiere para conseguirlo tanto en promoción, publicidad, propaganda, comisiones y otros.
- 2.- Qué valor se ha asignado para la producción, desglosado en:
 - a.- Adquisición de materias primas.
 - b.- Adquisición de suministros y materiales.
 - c.- Mano de obra directa.
 - d.- Costos generales de fabricación.

- 3.- Qué valores se han determinado para gastos administrativos, de ventas y financieros.
- 4.- Qué valores para gastos misceláneos y toda esa gama de gastos corrientes y de inversión que deben afrontarse tanto en las etapas previas, de funcionamiento y posteriores.
- 5.- Qué acciones se debe desplegar para superar problemas relativos a la instalación, puesta en marcha, etc. en definitiva a la organización de una empresa en sus inicios.

En síntesis el cumplimiento de las etapas o metas que se refieren a planear, organizar, coordinar, ejecutar y que se complementarían con el control presupuestario vendría a constituir los objetivos que persigue la formulación de un presupuesto, teniendo muy presente que lo que hemos descrito solamente es una de las tantas modalidades que existen de plantear un esquema de presupuestos, ya que para cada necesidad, actividad o realización se requerirá de un modelo exclusivo acorde con su finalidad.

2.2.2. VENTAJAS Y LIMITACIONES

El presupuesto con sus etapas de formulación, ejecución y control viene a constituir en cierta manera el mapa que orienta el camino que ha de seguir el adminis-



trador o gerente de una empresa o institución, sin este instrumento de planificación significa que todo procedimiento empleado estaría cayendo en el campo empírico con los riesgos y problemas que ésto significa.

Con el presupuesto debidamente formulado, los responsables de la conducción de las empresas o instituciones saben a ciencia cierta las limitaciones y el campo de acción en que deben desenvolver sus actividades, basadas en la cuantificación económica de las asignaciones presupuestarias para cada rubro o programa; ésto como una ventaja tangible de la validez que tiene.

Con la elaboración de un presupuesto, el ejecutivo estará en posibilidad preparar en los tiempos requeridos a través de su departamento de contabilidad o específicamente de caja, un bien trazado plan de flujo y utilización de fondos a efecto de que las proyecciones en todos los sentidos tengan cumplida realización en los tiempos previstos.

Mediante la utilización del presupuesto se presenta la ventaja de que podemos regular de manera coherente tanto el gasto corriente como de inversión, de manera que en ningún momento haya deficiencias en los grupos presupuestarios descritos.

Durante la etapa de ejecución el administrador estará en posibilidad de estudiar efectivamente y con elementos de juicio sólidos la constitución del balance de la empresa y analizar con gran aproximación los activos, pasivos y patrimonio, así como también la evolución de los resultados y de esta manera administrar con responsabilidad y objetividad, realizando las inversiones, como los endeudamientos en los momentos precisos buscando en todo tiempo la máxima rentabilidad de los bienes económicos empresariales o institucionales.

Resumiendo las ventajas que ofrece un sistema presupuestario diríamos que contribuye eficazmente a que se cumplan las etapas del proceso administrativo que son:

- Planeación.
- Organización.
- Coordinación.
- Dirección.
- Control.

Con lo que se garantizaría el éxito de toda empresa, en definitiva orienta y regula el proceso administrativo en todas sus etapas imprimiéndole la seguridad que un gerente o directivo necesita para responder eficientemente por sus responsabilidades.

Como limitaciones podríamos considerar el hecho de que al regirnos estrictamente a un presupuesto, de pronto se debería paralizar las actividades por falta de disponibilidad presupuestaria en determinado rubro o programa lo cual significaría un retroceso en el desarrollo empresarial o institucional, no obstante la flexibilidad que ofrecen los presupuestos y los mecanismos que debe adoptar un administrador con el apoyo de un equipo solvente de contadores encontraría la solución al problema, sugiriendo una reforma al presupuesto en general y/o el traslado de valores de partidas que hubieren resultados sobreestimadas en beneficio de aquellos que se hayan subestimado, por supuesto dentro de lo permisible especialmente en las instituciones públicas. En la empresa privada la libertad de funcionamiento es una gran ventaja y solamente requeriría del visto bueno o aceptación de la planta directiva o en el peor de los casos de una Junta General de Accionistas.

Estos problemas que en algunos casos son frecuentes, se producen por la inestabilidad que soportan las economías de los países especialmente aquellos calificados como subdesarrollados, donde las decisiones que adopta el gobierno especialmente en política económica está supeditada a presiones externas particular que afecta directamente la economía individual de las empresas, sin embargo a pesar de estas contingencias el presupuesto seguirá siendo el mapa

que orienta la actividad gerencial sosteniendo la aseveración que referimos en líneas anteriores.

2.2.3. PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

Por repetidas ocasiones hemos insistido en la importancia que tiene el presupuesto en la administración técnica y científica de las empresas, especialmente si consideramos que la competitividad en todos los niveles cada día es más acentuado, por ésto los administradores de ninguna manera deben pretender prescindir de este valioso instrumento técnico.

Refiriéndonos a las causas que podrían deternimar el fracaso del sistema presupuestario podríamos sintetizarlo en las siguientes:

- El desconocimiento por parte de los gerentes o administradores de las bondades que ofrece un presupuesto bien estructurado.
- La elaboración irresponsable de un presupuesto sin considerar todos los elementos que deben intervenir, a fin de cumplir las metas u objetivos determinados en la planificación.

- No considerar los antecedentes o datos históricos de la empresa en materia presupuestaria para efectuar las proyecciones pertinentes utilizando el método de las probabilidades.

- No estudiar detenidamente la evolución de la inflación especialmente en países donde la inestabilidad monetaria es notoria.

- Inadecuados sistemas de control presupuestario tanto en las cuentas o rubros de ingresos, de gasto e inversiones.

Finalmente el irrespeto o manejo irresponsable por parte de los administradores, la no sujeción a utilizar los recursos atendiendo a las disponibilidades de cada partida del presupuesto aprobado con las consiguientes contingencias que de ello se derivan.

Es necesario dejar consignada la preocupación de que algunas empresas por el hecho de intentar ahorrar algún dinero, remunerando algún técnico, se limitan a funcionar sin la orientación que ofrece este instrumento de trabajo empresarial y los resultados son fáciles de colegir o deducir.

2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO.

Un presupuesto para que sea debidamente aplicado debe reunir ciertas condiciones como las siguientes:

- 1.- Adaptabilidad.
- 2.- Flexibilidad.
- 3.- Consistencia.
- 4.- Ejecutabilidad.
- 5.- Control.

1. **Adaptabilidad**, lo entendemos como el hecho de que para cada empresa debe existir un presupuesto específico y único, no puede ser aplicable el presupuesto de la empresa (a) en la empresa (r), por la diferencia en su estructura física como financiera, esto quiere decir que para elaborar, ejecutar y controlar un presupuesto debemos partir por conocer la empresa, factor que es de vital importancia para conseguir el éxito y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

2. **Flexibilidad**, significa que las características cuantitativas de los presupuestos no deben tener una rigidez total, sino que puede ser reformuladas, replanteadas o rectificadas cuantas veces sea necesario, dentro de los términos legales especialmente en el sector público, en el sector privado, la situación es

mucho más acoplable a las condiciones de evolución de la micro y macro economía.

3. **Consistencia**, al referirnos a esta condición estamos expresando el criterio de que para el correcto funcionamiento de la empresa, el presupuesto debe mantener un equilibrio racional en todas las partidas tanto de ingreso como de egreso, de manera que venga a constituirse en un engranaje donde todas las piezas de manera dinámica contribuyen al adelanto de la empresa o institución.

4. **Ejecutabilidad**, condición que nos está sugiriendo que para la elaboración de un presupuesto debemos basarnos en datos confiables y con un grado de realidad altamente efectivo, no apreciaciones ideales, especialmente en los ingresos ya que de ellos depende el flujo de gasto en que debemos incurrir.

5. **Control**, como una de las etapas del presupuesto es una condición que debemos tener muy presente puesto que el correcto manejo de esta instancia determinará que la fluidez tanto de los ingresos como de los gastos sean coherentes, para ello el departamento de contabilidad debe formular los sistemas más idóneos a

efecto de que la información esté presente el momento que se la requiera.

2.2.4.1. DE FORMULACIÓN.

La preparación o formulación de un presupuesto viene a ser una responsabilidad de la dirección de la empresa que tiene íntima relación al proceso de planeación y organización.

Los directivos, previo a la formulación del presupuesto han de definir claramente los objetivos y metas que tiene planeado para el período de gestión, acto seguido han de organizar las actividades ha desarrollarse y determinar consiguientemente si la planificación presupuestaria a de ser global o si las características del proyecto u obra permite que sea desglosable por programas, en fin la planeación y organización viene a constituir el paso previo para su formulación. Además a de definirse la forma de ejecución y control de manera que todos los elementos que lo integran sean la fiel expresión de un manejo profesional y conocimiento administrativo-financiero consistente.

Debido a que un administrador por gran capacidad de que esté dotado, no ha de tomar una formulación multidisciplinaria, tiene que rodearse del suficiente personal de apoyo, especialmente técnico y especialistas de las diferentes áreas del conocimiento que involucren las realizaciones

programadas, a efectos de que los resultados de la planificación sean plasmados en el presupuesto y a través de éste ver cristalizadas las metas de la empresa, en el tiempo previsto en la planificación.

En lo relativo a la formulación misma, ésta deberá señarse a las disposiciones legales constantes en el capítulo 7 art. 100 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) y a lo que dispone el Título III capítulo I de la Ley de Presupuesto en actual vigencia, esto tratándose del sector gubernamental; y, de los requerimientos empresariales tratándose del sector privado, pero en uno u otro caso tanto las partidas de ingreso como las de gasto deberán equilibrarse de manera que las unas sean iguales a las otras ya se trate de un presupuesto general o por programas, además se acompañarán los respectivos anexos y justificativos de ser menester.

Como mecanismo de preparación tenemos que las empresas o instituciones cuya estructura esté integrada por direcciones o departamentos, deben contar con uno destinado al estudio y elaboración de presupuestos, el que a su vez solicitará a cada uno de ellos el aporte técnico en cada área específica que han de servir finalmente para la elaboración integral o por programas según sea el caso.

2.2.4.2. DE PRESENTACIÓN.

El presupuesto una vez formulado, revisado y avalizado con la firma del director de presupuestos (Contador o Director Financiero) ha de ser presentado al organismo superior encargado de la supervisión final y aprobación correspondiente, en el caso de empresas privadas será la Gerencia, la que luego de un estudio ponderado y responsable someterá a consideración del Directorio o Junta General según lo establezcan los estatutos y reglamentos, para el caso de organizaciones o instituciones gubernamentales el mecanismo de aprobación es más complejo y ha de seguir normas y procedimientos burocráticos establecidos en la LOAFYC, Ley de Presupuesto del Sector Público y el Ministerio de Finanzas.

2.2.4.3. DE APLICACIÓN.

Entendemos como aplicación o ejecución de presupuesto al mecanismo mediante el cual directivos, ejecutivos, operativos y todo el personal de apoyo ejecuta el trabajo o actividad objeto del presupuesto, situación que indiscutiblemente generará rentas, inversión y gasto. Se inicia por analizar el período al cual corresponde y ha de utilizarse en la medida que los recursos financieros lo permitan o ajustándose a los cronogramas previstos en la planificación y a los cupos de gasto y transferencias enviadas.

En la empresa privada su aplicación es más versátil, no así en el sector público donde hay que estar supeditado a múltiples contingencias burocráticas. Es importante que la aplicación presupuestaria sea organizada de tal manera que los registros sirvan para el control, evaluación y liquidación, sean realizados sin complicaciones y que la información para los directivos tenga tal fluidez que las decisiones sean tomadas con pleno conocimiento sobre la base de disponibilidad efectiva; como también para proponer reformas, ampliaciones o regulaciones traspasos o enmiendas en el transcurso de la ejecución, caso de ser necesario.

2.3. LOS PRESUPUESTOS Y EL PROCESO GERENCIAL.

En páginas anteriores habíamos sostenido que el presupuesto viene a constituir para el gerente o administrador como el mapa que ha de conducirlos hacia el objetivo propuesto en la planificación, y ésta afirmación tiene su razón puesto que un gerente o administrador ha de preocuparse que el presupuesto de ingreso se ha cumplido ha cabalidad puesto que de él depende la ejecución del presupuesto de gasto o paralelamente el presupuesto de gasto debe ser tan coherente con el de ingresos que no se presente inconsistencia en su ejecución, para ello se requiere una organización adecuada especialmente en las etapas de ejecución y control de manera que la información sea suministrada en el momento que se la requiere como instrumento válido para la correcta toma de decisiones.

2.3.1. INFORMES PRESUPUESTARIOS.

La agresiva presencia de la competencia en todos los negocios, industrias o actividades profesionales exige mayor técnica y profesionalismo en la administración gerencial y para ello un administrador requiere contar con la información adecuada en el momento oportuno, por ello es que los profesionales de la contabilidad ahora están acostumbrando a elaborar estados financieros por lo menos mensualmente en los casos que no disponen de sistemas de contabilidad automatizados como un mecanismo de administrar con datos actualizados y cometer el mínimo de errores posibles para no ceder a alternativas a la competencia; ésto en lo relativo a la contabilidad, más si consideramos el sistema presupuestario como un elemento constitutivo de la contabilidad es obvio que la información relativa a la evolución del presupuesto debe ser lo más fluida posible, situación que se resume en los informes presupuestarios, los cuales deben permanecer actualizados a disposición de la gerencia o administrador, nuestro criterio es que deben ser semanales de manera que sea posible planificar las actividades para este lapso de tiempo; en el sector público es un imperativo trabajar con las cédulas presupuestarias tanto de ingresos como de gasto, documentos que permiten mantener actualizada la información inclusive el compromiso adquirido. En la empresa privada con mayor razón esta información tiene que ser más dinámica y con un elevado grado de efectividad.

2.3.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS DEL PRESUPUESTO. *Nº*

La información relativa al presupuesto tanto en la elaboración como en la ejecución y control debe ser estudiada y analizada con mucho profesionalismo ya que su importancia es insoslayable, ya que por medio de ese análisis el administrador está en posibilidad de diagnosticar la realidad de la empresa y la efectividad de su gestión, por ello el profesionalismo que debe tener el administrador tiene que ser de alta calidad. Además el análisis de la información del presupuesto le permitirá corregir errores en todo sentido, ejemplo:

- Corregir el mecanismo o política de ventas si no se ha conseguido las metas previstas.
- Reducir el gasto y/o costos de producción, si el precio del producto está sobredimensionado con relación a la competencia.
- Incrementar personal de producción si las condiciones de mercado así lo exigen.
- Estudiar factibilidades de ampliación tanto en la producción o de inversión en activos fijos o inversiones de acuerdo a los resultados, entre otros.

2.3.3. DECISIONES GERENCIALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS.

El presupuesto dada su importancia viene a constituirse en una herramienta indispensable de la administración, a tal punto que tomar decisiones sin el auxilio de esta información significaría a más de una gran irresponsabilidad, someter a la empresa a un proceso decreciente en todas sus fases y el peligro inminente de su liquidación a corto plazo; por ello en la actualidad no puede concebirse la presencia de administradores empíricos que funcionen al azar y tomen decisiones basadas en corazonadas que por supuesto en ocasiones dan buenos resultados pero que no siempre funcionan positivamente.

2.3.4. USO DE LOS DATOS EN LA TOMA DE DECISIONES.

La información que suministran los informes presupuestarios debe ser específica y clasificada tanto lo relativo a los ingresos como a los gastos a tal punto que se conozca de inmediato lo siguiente:

- Cual fue la cantidad presupuestada originalmente,
- A cuanto asciende el valor recaudado, gastado o invertido según el caso; y,
- Cual es el saldo disponible.

Con estos datos específicos el gerente o administrador está en plena capacidad de tomar las decisiones más apropiadas sobre la base segura de la información suministrada.

2.3.5. ENUNCIACIÓN DE LOS PLANES PRESUPUESTARIOS.

La experiencia que genera la planificación, organización, ejecución, control y liquidación del presupuesto de un período anterior, sirve de pauta al enunciar o estructurar un plan presupuestario para periodos subsiguientes, esto en instituciones de carácter público donde pueden hacerse proyecciones a largo plazo, en las empresas privadas, la situación es de mayor agresividad dadas las condiciones de competencia, modernización, mercados, comercialización y otras variables que dificultan realizar proyecciones con un grado aceptable de efectividad, por ello consideramos que la planificación de un presupuesto no debe pasar de un período económico de un año, recomendando que para las empresas industriales el departamento de presupuesto debe elaborarlo en forma semestral atendiendo a factores económicos muy variables que inciden en los precios de las materias primas, conquistas laborales, servicios básicos y otros.

2.4. ESTRUCTURACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Como un requisito básico para la formulación de un presupuesto debemos considerar los lineamientos generales

de acción de la empresa o institución, las políticas a seguir, los fines, objetivos y metas que han de cubrirse durante el período presupuestario planeado luego de lo cual se procederá a la estructuración misma sujetándose a los principios de universalidad y unidad, además contendrá todos los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros a utilizarse por la entidad, organismo o empresa.

A más de los requisitos de orden general a que nos hemos referido, es necesario que un presupuesto se estructure de acuerdo a los siguientes pasos:

- Una introducción que contenga una amplia exposición de la necesidad, motivos, políticas, objetivos definidos, efecto de su aplicación consecuencia e impacto social luego de su aplicación, entre otros indicadores.

- Un detalle codificado de los ingresos, especificando los diferentes rubros que incidirán en la recaudación de los recursos, por supuesto que los valores serán producto de estimaciones tomando como pauta, los valores históricos de presupuestos anteriores considerando la evolución que por efecto de variables económicas se dan en el transcurso del tiempo.

- Un detalle codificado de los gastos corrientes ya se trate de pago al personal, adquisición de materiales de oficina, pago de servicios básicos, etc.
- Un detalle codificado de los gastos de inversión con determinación de especificaciones técnicas, recursos humanos, materiales y otros según el objeto.
- Finalmente se agregará las formalidades de Ley y las firmas de responsabilidad de quienes elaboraron y de los ejecutivos responsables de su formulación, ejecución, control y liquidación del presupuesto.

2.5. PERÍODO PRESUPUESTARIO.

Entendemos por período presupuestario el tiempo asignado para su ejecución, esto es desde la iniciación hasta la clausura y liquidación, generalmente en el sector público es de un año, en el sector privado no existe tiempo definido de ahí que puede ser también de un año calendario sin que esto signifique que no se pueda elaborar presupuestos para una actividad definida con duración de un mes, tres meses o cualquier tiempo, definitivamente el tiempo irá en concordancia con el tipo de actividad que se desarrolla, la fluidez de los recursos o la rotación de los inventarios entre otros.

2.6. PREPARACIÓN Y RESPONSABILIDAD.

Es imperativo que en organizaciones cuya estructura es de características complejas, se cree un departamento de presupuesto dirigido por profesionales de la economía o contabilidad ya que la preparación de un presupuesto requiere de conocimientos específicos por la gran responsabilidad que entrañan su contenido. La preparación debe estar íntimamente relacionada con la programación general, con las metas y objetivos globales de la institución por lo tanto quienes tienen la responsabilidad de estructurarlo deben considerar todos estos elementos.

2.6.1. COMISIÓN DE PRESUPUESTOS.

T. Lang en su obra Manual del Contador de Costos, (pág. 1297) en el capítulo relacionado con presupuestos dice: "En el desarrollo y la administración de un programa de control presupuestario, el dirigente o jefe suele trabajar por mediación de un comité de presupuestos, y delegar la responsabilidad fundamental en un auxiliar que se designa de diferentes maneras, aplicándoles los títulos de: director de presupuestos, jefe de presupuestos o ayudante del presidente."

En compañías pequeñas esta responsabilidad recae en el contador o director financiero; tanto en el un caso como en el otro las funciones que debe cumplir este comité o departamento son las siguientes:

- Recibir y revisar los presupuestos departamentales o parciales.
- Sugerir revisiones y plantear cambios.
- Decidir sobre las normas o políticas generales que afecten a más de un departamento principal.
- Aprobar los presupuestos y las revisiones posteriores.
- Recibir y estudiar los informes sobre presupuestos que muestren los resultados reales comparados con el presupuesto.
- Recomendar determinadas medidas, cuando éstas se estimen necesarias.

2.6.2. PROCEDIMIENTOS PARA SU ELABORACIÓN.

Los procedimientos que por lo general se adoptan para esta clase de trabajo podrían ser los siguientes:

- Desarrollar un procedimiento completo de elaboración, ejecución y control del presupuesto de la entidad.
- Exigir a los departamentos de contabilidad, estadística y todos los que integran la organización administrativa de la entidad, la información relacionada con resultados anteriores, así como las tendencias para períodos subsiguientes.
- Recibir las estimaciones de los departamentos y establecer relaciones con sus similares.
- Preparar balances generales y estados de pérdidas y

ganancias estimados previos basados en las estimaciones suministradas por los diferentes departamentos.

Con estos elementos a más del apoyo técnico que deben suministrar los diferentes departamentos el comité procede a su elaboración tomando como base los ingresos estimados para el período, luego se analizan los gastos programados según los requerimientos de los diferentes departamentos, seguidamente se elabora el presupuesto de inversión para finalmente empatarlo con los ingresos haciendo los ajustes que sea menester hasta que guarde el equilibrio que debe existir entre los ingresos y egresos.

En la empresa privada, específicamente de producción deben elaborar presupuestos parciales por departamentos para luego consolidarlos en uno solo general, ejemplo:

- Un presupuesto de ventas que estará a responsabilidad del gerente de ventas.
- Un presupuesto de producción a responsabilidad del gerente de producción.
- Un presupuesto de nómina a cargo del gerente o director de recursos humanos.
- Un presupuesto de compra de materias primas a cargo del gerente de producción.
- Un presupuesto de equipo e instalaciones a cargo del cuerpo técnico de la empresa.

- Un presupuesto para gastos financieros a cargo del departamento financiero.
- Un presupuesto para gastos misceláneos a cargo del departamento de suministros o bodega.

Una vez que hemos centralizado la información y consolidado en uno solo, el comite de presupuestos estudia y dictamina su validez para que los encargados de su ejecución procedan de acuerdo a las políticas establecidas.

2.7. CICLO PRESUPUESTARIO.

El ciclo presupuestario en las empresas privadas se compone de las siguientes etapas:

- Programación
- Formulación
- Aprobación
- Ejecución y coordinación
- Control y evaluación

Interpretándose cada uno de ellas así:

2.7.1. PROGRAMACIÓN.

En todos los ámbitos del quehacer humano se parte de la planeación, así sean actividades de orden social como avanzadas proyecciones de producción o técnicas, igualmente

en la elaboración de presupuestos hemos de iniciar con elaborar un programa enmarcado en un cronograma de realización que contenga las diferentes fases como:

- Elegir la persona o personas responsables de su elaboración.
- Recolección de datos.
- Análisis de la información.
- Ordenamiento e integración.

En esta fase del presupuesto, intervienen todos los gerentes o directores departamentales con el apoyo de los operativos que al final serán los encargados de ejecutar directa o indirectamente el presupuesto.

2.7.2. FORMULACIÓN.

En la fase anterior cada departamento contribuyó con su aporte entregado a la dirección de presupuesto los datos presupuestales parciales de cada departamento, esto es un componente del presupuesto global; es responsabilidad de la dirección de presupuesto analizar minuciosamente sus contenidos para efectos de efectuar los ajustes que sean menester e integrarlo al presupuesto general.

2.7.3. APROBACIÓN.

Son los miembros del directorio y la Junta General de Accionistas según la organización administrativa de

la empresa sobre quienes recae la responsabilidad de revisar los componentes del presupuesto elaborado y dictaminarlo, para ello deben contar con el asesoramiento profesional de especialistas en la materia, a fin de ejercer las afinaciones que sean del caso con pleno conocimiento de causa y evitar recortes que afecten las realizaciones previstas en la planeación integral de las labores o programas a desarrollar.

2.7.4. EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN.

De la ejecución de los presupuestos se encargan en mayor o menor grado los integrantes de la empresa, desde los ejecutivos de la más alta gerencia, hasta el operativo u obrero que interviene en la realización de alguna obra.

Para una correcta ejecución, en cada departamento debe existir un ejemplar del mismo y los cronogramas de ejecución a fin de que todos tengan conocimiento de las disponibilidades económicas tanto en ingreso como en gasto, de esta manera el Gerente de Ventas sabrá que las metas de financiamiento vía ventas se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado; y si no se están cumpliendo deberá tomar los correctivos que sean del caso. Así mismo el Gerente de Producción tendrá pleno conocimiento que disponibilidades tiene para la adquisición de materias primas y/o de recursos para la contratación de mayor o menor elemento humano para la producción.



2.7.5. CONTROL Y EVALUACIÓN.

La función de control y evaluación del presupuesto es sumamente importante puesto que mediante su operatividad estamos midiendo que de lo planeado está efectivamente realizándose y si los recursos financieros han sido empleados con la suficiente solvencia y honorabilidad; no sería raro comprobar que durante la ejecución del presupuesto se presentan desviaciones, precisamente con el control permanente es posible corregirlas, también en una economía de inestabilidad es casi seguro que el presupuesto va a resultar insuficiente por lo que a través del control y evaluación tendremos la posibilidad de hacer ajustes presupuestarios o proceder a una reformulación según sea necesario.

2.8. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Anteriormente expresamos el criterio de que es necesario elaborar presupuestos para cada una de las actividades del quehacer humano, por ello no puede concebirse que exista uniformidad en su estructura y elaboración dada la inmensa gama de actividades con que contamos, sin embargo para no especificar de acuerdo a la finalidad u objetivo que persigan lo cual sería sumamente largo consideramos procedente clasificarlos en las opciones que a continuación puntualizamos.

\ - Por el tipo de empresa	a. Públicos. b. Privados.
\ - Por su contenido	a. Principales. b. Auxiliares.
\ - Por su forma	a. Flexibles. b. Fijos.
\ - Por su duración	a. Cortos. b. Largos.
\ - Por la técnica de evaluación	a. Estimados. b. Estándar.
\ - Por su reflejo en los estados financieros	a. De situación financiera. b. De resultados. c. De costos.
\ - Por la finalidad	a. De promoción. b. De aplicación. c. De programas. d. De fusión.
X - De trabajo	a. Definitivos. b. Maestros o tipo.

2.8.1. POR EL TIPO DE EMPRESA.

En esta clasificación encontramos dos tipos de presupuestos que son: los públicos y los privados.

a. PÚBLICOS.

Se refiere a los que son elaborados por las entidades del gobierno y sujetos al control gubernamental, deben reunir condiciones específicas previstas en la LOAFYC, Ley de Presupuestos, y su aprobación depende de los organismos gubernamentales tales como el CONADE, MINISTERIO DE FINANZAS Y CONGRESO NACIONAL según el caso.

b. PRIVADOS.

Tienen relación con las empresas comerciales, de producción, de servicios entre otras que no tienen vinculación con el estado nada más que para el pago de impuestos y la elaboración del presupuesto se lo hace para tener un referente o instrumento válido para una correcta administración de los recursos tanto financieros como humanos.

2.8.2. POR SU CONTENIDO.

Por el contenido los clasificaremos en principales y auxiliares.

a. PRINCIPALES.

Anteriormente nos referíamos al hecho de que para la estructuración global del presupuesto requeríamos de presupuestos departamentales y que la fusión de éstos en uno general era el mecanismo que se adopta para su formulación, con este antecedente facilitamos la comprensión de lo que sería un presupuesto principal esto es el conjugar en uno solo la información presupuestaria general de la empresa en su conjunto.

b. AUXILIARES.

Como una expresión de la dialéctica de la ciencia o sea, ir de lo general a lo específico, de la misma manera en los presupuestos, lo global constituye lo principal y los componentes que lo integran viene a ser

los auxiliares considerando que cada departamento o dirección cuenta con su presupuesto específico, esto como un sistema de operatividad más versátil que facilite enormemente las labores de ejecución y control.

2.8.3. POR SU FORMA.

Al referirse a la forma de los presupuestos se consideran dos opciones que son:

- Flexibles.
- Fijos.

a. FLEXIBLES.

Los presupuestos generalmente deben tener un criterio de flexibilidad dado que las realizaciones a corto o mediano plazo están supeditadas a las fuerzas de la economía, de oferta y demanda y de otras que inclusive tienen su origen en posiciones de orden político, por ello consideramos estas variables, es necesario estimar anticipadamente las variaciones que pueden originarse y que al final con la previsión podemos sortear cualquier contingencia que pueda presentarse.

b. FIJOS.

Se consideran con esta denominación aquellos que por su característica de invariabilidad tienen vigencia durante todo el período, especialmente se enmarcan en este grupo los relacionados con contratos de compra o venta de

activos en que no puede haber cambio de precios ni circunstancias que produzcan alteraciones de los valores presupuestados originalmente.

2.8.4. POR SU DURACIÓN.

La duración de los presupuestos está determinada por el tipo de actividades que desarrolla la entidad o empresa y precisamente estas consideraciones son las que imprimen el lapso de tiempo en que se han de ejecutar, en vista de lo cual los clasificamos en:

- Cortos.
- Largos.

a. CORTOS.

A esta clasificación corresponden aquellos que no exceden un lapso de un año o menos, los consideramos muy importantes por el grado de exactitud que tienen, puesto que las variaciones económicas pueden ser muy significativas y en cierta manera superables, no así un presupuesto de mayor tiempo en que pueden ocurrir variaciones importantes y por lo general deben ser reformulados con mucha frecuencia.

b. LARGOS.

Lo contrario de los cortos, se formulan para tiempos mayores de un año, especialmente sirven para obras o programas cuya realización materialmente es imposible

concluir en un lapso de tiempo menor y como lo expresamos anteriormente deben ser reformuladas periódicamente a efecto de que su realización sea factible.

2.8.5. POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN.

En esta clasificación de ubican:

- Los estimados.
- Los estándar.

a. ESTIMADOS.

El autor Cristobal del Rio C., en su obra Técnica Presupuestal, pág. 1-18, hace referencia a los presupuestos estimados:

" Son los que se elaboran sobre bases empíricas, sus cifras por ser determinadas sobre experiencias anteriores representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado."

b. ESTÁNDAR.

Están elaborados con bases de carácter científico por lo que el margen de error es mínimo y consecuentemente la probabilidad de conseguir los objetivos planeados es altamente segura.

2.8.6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Esta clasificación recoge criterios de:

- Situación financiera.
- De resultados.
- De costos.

a. SITUACIÓN FINANCIERA.

En cierta manera viene a ser la predicción de lo que sería la empresa una vez concluido el período presupuestario, se lo conoce también como el balance general presupuestado, es un indicador de las realizaciones a las que se debe llegar luego de ejecutado el presupuesto.

b. DE RESULTADOS.

Viene a constituir la predicción de la rentabilidad que pretende obtener la empresa en el período una vez concluida su ejecución.

c. DE COSTOS.

Se elaboran tomando como base los datos estadísticos, apoyados con estudios de mercado para efecto de pronosticar las posibles ventas así como también en base a datos históricos se presupuestará los costos de producción en todas sus facetas de manera que anticipadamente estamos en posibilidad de elaborar un estado de costos de producción a los que se debería llegar una vez concluido el período.

2.8.7. POR LA FINALIDAD.

Cristóbal del Río González en su obra Técnica Presupuestaria pág. 1-19. Para ésta clase de presupuestos propone la siguiente clasificación:

- a. De promoción.
- b. De aplicación.
- c. Por programas.
- d. De fusión.

a. DE PROMOCIÓN.

"Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuar en el período presupuestal."

b. DE APLICACIÓN.

"Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa."

c. POR PROGRAMAS.

Generalmente esta forma de presupuestos se utiliza en el sector gubernamental para efecto de que las transferencias de los recursos sea específico y su utilización no sea distraído en otras actividades, la Contraloría General del Estado se preocupa por disposición de la Ley de

controlar su correcta utilización ya que los dineros transferibles tienen la finalidad de cumplir con la realización exclusiva de determinado programa.

d. DE FUSIÓN. *MO*

"Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar en una conjunción de empresas."

2.8.8. DE TRABAJO.

Son los presupuestos que se elaboran para el desarrollo de las actividades comunes de cualquier empresa o entidad, su desarrollo podríamos decir que se compone de las siguientes fases:

- Planeación.
- Formulación.
- Aprobación.
- Presupuesto definitivo.
- Presupuestos maestros o tipo.

Para la planeación y formulación de este tipo de presupuestos ha de seguirse la misma mecánica planteada en páginas anteriores, esto es elaborando presupuestos parciales por departamentos para posteriormente fusionarlos en lo que se conoce el presupuesto definitivo.

a. PRESUPUESTO DEFINITIVO.

Según Cristóbal del Río González, Op., -
Cita, pág 1-20 define:

"Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiere, la experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de los presupuestos tipo."

b. PRESUPUESTOS MAESTROS O TIPO.

En cuanto sean aplicables este tipo de presupuestos constituyen un significativo ahorro de recursos económicos y humanos puesto que el patrón está ya determinado solamente es necesario aplicar las variaciones que sean menester introducir y contamos con el instrumento presupuestario. Es necesario puntualizar la flexibilidad que presenta este tipo de presupuesto y su adaptabilidad a entidades o empresas similares situación que le imprime características especiales para su elaboración y aplicación, por supuesto que tiene sus limitaciones que bien vale tenerlas muy presentes para no incurrir en errores que a la postre pueden traer como consecuencia el deterioro de la entidad donde se lo aplique.

CAPITULO III

3. PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL

3.1. De Ventas

3.2. De Producción

3.2.1. De Materiales

3.2.2. De Mano de Obra

3.2.3. De Costos Generales de Fabricación

3.3. Financieros

3.4. De Capital

3.5. Control Presupuestario

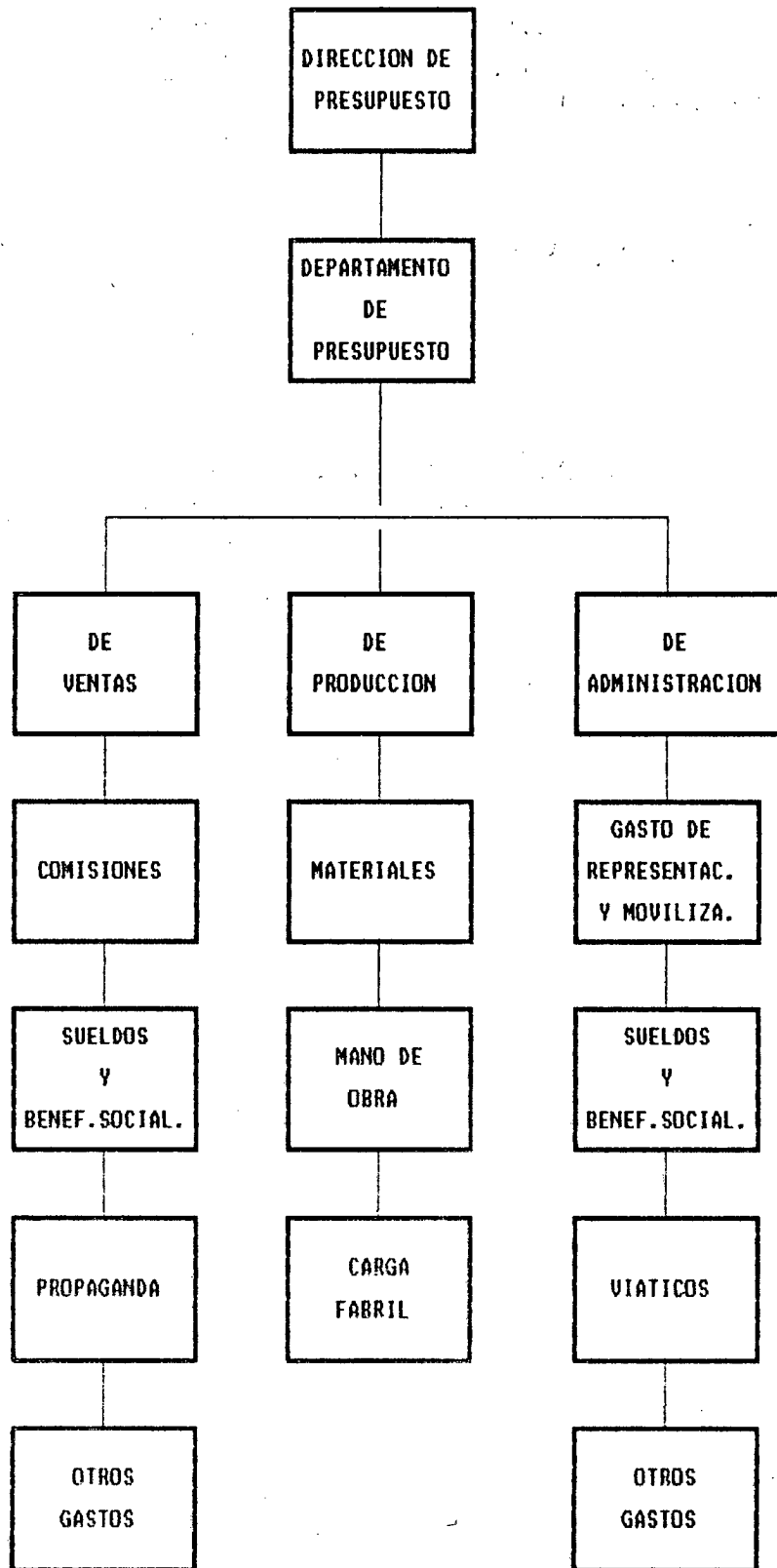
3. PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL

"El presupuesto es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios" (Neuner, año 1984, pág. 514) este concepto que abarca de manera general su significado, aplicándolo a lo que es un presupuesto en la empresa industrial tendríamos: PRESUPUESTO ES UN ESTIMADO CUIDADOSAMENTE PREPARADO DE LAS CONDICIONES FUTURAS DE UNA INDUSTRIA QUE COMPRENDE TRES IMPORTANTES CAMPOS COMO SON: VENTAS, PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

Para conceptualizar el presupuesto de las empresas industriales, hemos tomado como base tres de las funciones generales que comprende la estructura administrativa en estas organizaciones, sin pretender especificar cada uno de los componentes, trabajo que resultaría a más de complicado imposible puesto que cada una de ellas dadas sus particularidades específicas se ha de estructurar en función de sus objetivos y clase de producción.

Siempre que nos referimos a presupuestos, debemos estar claros que no se trata de un instrumento rígido invariable puesto que su elaboración está basada en pronósticos o estudios estadísticos, por tanto sujeto a variaciones o desviaciones que paralelamente con la evolución del aparato económico ha de ajustarse para que cumpla eficientemente la función para la cual fue elaborado.

Estructuralmente el presupuesto para una empresa industrial tendría las siguientes características:



ELABORACION: Autoras

El presente organigrama estructural de un presupuesto de características limitadas cubre en síntesis lo que en la realidad sucede en las empresas de producción como la que motiva nuestro trabajo de investigación; de lo expuesto, fácilmente podemos llegar a la conclusión de que para empresas cuya estructura sea más compleja su organización estructural será mucho más grande y abarcará otras funciones que obviamente facilitará tanto la elaboración como el control integral durante su desarrollo, así como también el rediseño, ampliación, traspaso o reducción de partidas cuando el caso lo amerite.

Funcionalmente el organigrama planteado tendría el siguiente prospecto:

A. DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO.- Consideremos a la dirección de presupuesto como el máximo organismo ejecutivo de carácter técnico cuya responsabilidad es estudiar en documento presentado por el departamento de presupuesto y dar su visto bueno para la posterior aplicación y desarrollo de las actividades previstas y debidamente estudiadas en las fases de organización y planificación.

Especificando sus funciones:

- "- Recibir y revisar los presupuestos particulares.
- Sugerir revisiones.
- Decidir sobre las normas o políticas generales que afectan a más de un departamento principal.
- Aprobar los presupuestos y las revisiones posteriores.
- Recibir y estudiar los informes sobre presupuestos que muestran los resultados reales comparados con el presupuesto.
- Recomendar determinadas medidas, cuando éstas se estimen necesarias." (Lang, año 1984, pág. 1298)

B. DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO: En el capítulo anterior de manera general esbozamos las funciones que tiene cada una de las secciones que integran la responsabilidad presupuestaria dentro de una empresa y corresponde a este departamento la estructuración misma del documento: especificando las funciones que le corresponden cumplir tenemos:

- "- Desarrollar un procedimiento completo de control presupuestario.
- Procurar que los departamentos de contabilidad de

- estadística y otros proporcionen los datos sobre resultados anteriores; así como las tendencias futuras previstas que pueden necesitar los jefes de departamento para preparar sus presupuestos particulares.
- Recibir las estimaciones de los jefes de departamento y transmitir las a otros departamentos cuyos presupuestos dependan o deban estar coordinados con ellos.
 - Preparar balances generales y estados de ganancias y pérdidas tentativos previos, basados en las estimaciones departamentales.
 - Presentar estimaciones departamentales, balances generales, estados de ganancias y pérdidas tentativos al comité de presupuestos con las respectivas recomendaciones.
 - Suministrar al comité de presupuesto toda la información necesaria para estudiar, ajustar y aprobar los presupuestos.
 - Transmitir a los jefes de departamento el presupuesto aprobado por el comité de presupuestos.
 - Hacer las revisiones o los ajustes aprobados por el comité de presupuestos y transmitirlos a los jefes de departamento.
 - Recibir del departamento de contabilidad todos los informes comparativos de los resultados reales con el



presupuesto y transmitirlos los jefes de departamento y al comité de presupuestos.

- Preparar los análisis especiales de la ejecución del presupuesto que puedan necesitar el director general, el comité de presupuestos y los jefes de departamento." (Lang, año 1984, pág. 1298).

Según nuestro organigrama, el departamento de presupuesto se divide en tres áreas que son: de ventas, de producción y de administración, las mismas que se detallan a continuación:

DE VENTAS. Otro de los componentes del organigrama estructural propuesto es el de ventas, eslabón fundamental en la conformación de un presupuesto ya que de los ingresos planeados mediante este componente podemos proponer sobre una base sólida las inversiones, los gastos y la misma producción debido a que viene a constituir una llave de regulación para la producción; en otras palabras ha de producirse lo que realmente es posible vender, de otra manera producir para tener en stock significaría que el producto no ha de llegar aparecer si es de carácter perecible y/o ha de llegar a la obsolescencia de modelo frente a los productores de similares. Para conseguir coherencia, alta eficiencia y efectividad en este

ámbito en la actualidad donde las actividades por lo general se desarrollan en un marco de cientificidad es necesario recurrir a la mercadotecnia, asumiendo los costos que ello significa y lógicamente beneficiándose de los resultados. Laura Fischer en su obra Mercadotecnia propone varios e importantes capítulos que los denomina estrategias entre los cuales consideramos importante introducir en nuestro trabajo los siguientes:

- "- Estrategia de producto.
- Estrategia de precios.
- Estrategia de distribución.
- Estrategia de promoción de ventas.
- Estrategia de publicidad."

La aplicación de estas técnicas de mercadotecnia obviamente que implican inversión de recursos: y, decimos inversión y no gasto puesto que el beneficio que se obtendrá de una seria y responsable aplicación de las estrategias planteadas repercutirá en mayores y mejores beneficios para la empresa, situación que debe ser prevista en la planificación y elaboración de los presupuestos, de ahí que al abordar el conocimiento del presupuesto desde el punto de

vista de las ventas no es tan sencillo y la responsabilidad de este componente es sumamente importante. Otra consideración necesaria es incluir un estudio ponderado sobre la política de ventas donde los canales de distribución han de requerir obligatoriamente del pago de comisiones y descuentos, situación que no podemos ni debemos dejarla al margen por las connotaciones presupuestarias que de ella derivan.

DE PRODUCCIÓN. Como otra de las partes que integran el organigrama estructural de los presupuestos en estudio tenemos, el departamento de producción cuya importancia ningún profesional de la economía o de la contabilidad puede ni debe poner en tela de duda. Para referirnos en detalle al presupuesto de producción tenemos obligatoriamente que hacer relación a la estructura de producción que contablemente estilamos formular, ésto es considerando los elementos que integran el proceso productivo como son:

- Materiales o materia prima dividimos para efecto de costeo final del producto en directos e indirectos.
- Mano de obra, que igualmente para efectos de costeo

final del producto se dividen en directa e indirecta.

- Costos generales de fabricación o carga fabril.

Para conseguir que el presupuesto sea el fiel reflejo de lo que ha de necesitarse para el cumplimiento de los propósitos y metas previstas en la planificación, es necesario que el departamento de producción realice un estudio minucioso y altamente técnico de los requerimientos materiales y físicos necesarios en el período planificado, para que el proceso productivo sea llevado de manera consistente y efectiva; ésto implica que debe plantearse separadamente presupuestos parciales de:

- De materiales en los que se incluirá los directos e indirectos:
- De nómina o mano de obra, en los que también especificaremos la mano de obra directa y la indirecta;
- De costos generales de fabricación, dejando un margen de desviación aceptable entre un diez y quince por ciento que puede ser objeto de revisión en la medida que se desarrolla el período presupuestario.

Una vez que tenemos elaborado el presupuesto parcial, por rubros, los integramos y enviamos como presupuesto de

producción al departamento de presupuesto, donde finalmente ha de consolidarse con el presupuesto general.

DE ADMINISTRACIÓN. En las empresas industriales el trabajo de producción como el administrativo se encuentra perfectamente diferenciados, de ahí que ha sido preciso separarlos en las dos clases enunciadas, debiendo para efectos de costeo de productos y control presupuestario elaborar presupuestos separados como quedó especificado en el grupo anterior (de producción) y así tenemos que el presupuesto de administración recogerá las necesidades de costos de financiamiento, sueldos y beneficios sociales, servicios básicos, maquinaria de oficina, entre otros de menor importancia; igualmente que en los casos anteriores se construirá este presupuesto atendiendo las necesidades que se requerirán para su normal funcionamiento y se enviará al departamento de presupuestos donde se consolidará con los enviados por los diferentes departamentos, para la elaboración del presupuesto general único de la empresa.

A continuación se presenta en forma detallada un análisis de los siguientes presupuestos:

3.1. DE VENTAS.

En párrafos anteriores hicimos una breve insinuación de la importancia que revisten las ventas en la elaboración de un presupuesto en la empresa industrial, incluimos además algunos criterios relativos a las estrategias que deben implementarse para obtener una correcta elaboración de planes y los canales de distribución que determinen un flujo de ingresos que permita un normal proceso de producción basado como es lógico suponer en un consistente flujo de fondos.

Estos criterios se fortalecen cuando el departamento de presupuesto para estructurar este rubro recibe información precisa primeramente de los directivos en lo relativo a los objetivos y metas que se han planificado para el período a presupuestar, luego no es menos importante la información que ha de entregar el departamento de ventas relacionada a resultados del período anterior y las tendencias o predicción que se prevé para el futuro. De suma importancia también consideramos que el departamento de ventas previo a entregar esta información realice un serio y responsable estudio de la rotación de inventarios y en base a éste elabore un cronograma de ventas cuantificado a efecto de que el control presupuestario del rubro de ingresos pueda

ser evaluado por lo menos mensualmente y sobre la marcha incluir los correctivos que sean necesarios en el caso de que se produzcan desviaciones notables. De la misma manera que elabore el presupuesto estimado de ventas debe analizar el presupuesto de gasto en que ha de incurrir para obtener los montos previstos de venta, en los que incluirá promoción, publicidad y propaganda, bonificaciones y otros incentivos tanto a clientes como a vendedores.

Refiriéndonos a la predicción de las ventas se estilán dos métodos que son el estadístico y el analítico.

En el **estadístico** relacionamos la información de períodos anteriores utilizando medidas de tendencia central y mediante probabilidades proyectamos para el período siguiente; utilizamos el muestreo cuando el volumen llega a niveles muy elevados, es obvio suponer que a mayor complejidad que presente la información, mayor será el requerimiento de estudio debiendo en ocasiones utilizar la estadística con mayor profundidad.

T. Lang. al referirse al presupuesto de ventas (Manual del Contador de Costos, pág. 1311) dice lo siguiente: " Las actividades de un período de tiempo anterior pueden anali-

zarse con el fin de descubrir detalles ocultos o inadvertidos en las cifras reales de conjunto. Desde el punto de vista de la estadística se consideran cuatro movimientos o tendencias de esta clase:

1. La tendencia secular o a largo plazo.
2. Los movimientos cíclicos.
3. Los patrones estacionales.
4. Las fluctuaciones accidentales."

Estas tendencias, movimientos, patrones y fluctuaciones para ser analizadas y relacionadas a las diferentes necesidades de predicción que pueden presentarse en las empresas, requieren de un basto conocimiento de la estadística y sobre todo de amplia experiencia en el campo presupuestario a efecto de utilizar los resultados con fines de proyección segura, frente a la competencia.

El método analítico se lo estudia considerando el mercado mismo o área de incidencia y por lo general se utilizan los siguientes indicadores:

1. La población.
2. La necesidad o deseo de consumo del producto.
3. Los medios para satisfacer la necesidad o deseo correspondiente.

La diferencia entre los dos consiste en que el primero viene a ser meramente mecánico y el error que presente llegue a límites no tolerables, mientras que el segundo es más confiable puesto que los datos están tomados de la realidad, por lo que se podría garantizar mayor certeza en la información. Indiscutiblemente la diferencia del costo entre la utilización del uno o del otro son muy notables ya que el estadístico se basa en información en cierta manera ya procesada, mientras que en el otro debemos empezar de cero, lo que determina un mayor empleo de recursos tanto humanos como financieros.

Es así que dentro de un presupuesto de ventas solamente contempla dos rubros que son las ventas y los gastos directos que origina la actividad de ventas, será el departamento de presupuesto el que complementa la información con la inclusión de los gastos administrativos y generales como son de personal de administración, operativos y servicios públicos, arriendos de bodega, entre otros.

Este presupuesto de ingreso bruto presentado por el departamento de ventas viene a ser consecuencia de la estimación del resultado de períodos anteriores o también una predicción tomando como base la información analítica de población, necesidades y capacidad económica para satisfacerlas.

Necesario es puntualizar que un presupuesto de ventas ha de ser estructurado atendiendo la organización general de la empresa, ésto es a mayor capacidad o cobertura, mayor complejidad.

3.2. DE PRODUCCIÓN

Partiendo de la conceptualización general de presupuesto que refería que es un mapa que guía al administrador en el camino de lograr los objetivos empresariales previstos en la planificación, tenemos que entre los elementos substanciales que conforman este mapa está precisamente el de producción que tiene íntima relación con el de ventas, puesto que será el estudio de mercado a través de la mercadotecnia, el indicador que determina la cantidad de producción que ha de producirse para llegar a las metas propuestas en el presupuesto de ventas, de manera que si no se mantiene un equilibrio entre estos dos elementos se corre el riesgo de fracasar o por una limitada producción o

por exceso de la misma con el consiguiente deterioro financiero que producen los dos extremos, por ello la producción debe basarse en el presupuesto de ventas, en sus planes de ventas y la predicción de las mismas.

Con respecto presupuestos de producción T. Lang dice lo siguiente: " El presupuesto de producción puede dividirse en dos partes; la primera constituye un presupuesto de volumen; la segunda, un presupuesto del costo de producción. La confección de un presupuesto de volumen de producción es fundamentalmente una cuestión de planeación respecto a cuando deberá producirse las mercaderías cuya venta se prevé. Dicho presupuesto proporciona una de las bases para los presupuestos auxiliares de las necesidades de materiales, de las necesidades de mano de obra y los estudios de capacidad de producción. El presupuesto del costo de producción, por otro lado, proporciona un elemento de enlace con el estado de ganancias y pérdidas previsto, así como con el presupuesto de caja."

De lo expresado por el autor deducimos que los presupuestos de ventas y de producción deben funcionar como un matrimonio puesto que no es posible concebir el primero sin el apoyo del segundo, ésto es que para cuantificar el volumen

de ventas en términos monetarios debemos tener la base de a qué precio vamos a vender cada producto, información que la produce el departamento de producción; así mismo el dato, relativo a qué vamos a producir y cuándo debemos hacerlo lo proporciona el departamento de ventas, por tanto la importancia de cada uno de ellos es incuestionable.

Adicionalmente, de la conjunción y coordinación de los dos departamentos tendremos la fluidez económica financiera suficiente para atender los requerimientos de toda la empresa tanto para los gastos corrientes como los de inversión, también los indicadores precisos que determinarán la necesidad de incurrir en la adquisición de activos disponibles mediante compromisos documentarios o pasivos a corto, mediano o largo plazo.

Un presupuesto de producción no solamente es un documento de planificación macroeconómico, tiene finalidades específicas, como las siguientes (Lang, año 1984, pág. 1331).

1. El planeamiento de la producción, a fin de contestar a las preguntas tales como:

- a) Qué deberá producirse?
 - b) Cuándo deberá producirse?
 - c) En qué cantidades deberá producirse?
2. La revisión de la capacidad productiva de la fábrica para hacer frente a la producción planeada, así como para planear cualesquiera adiciones o mejoras que deban incluirse en el presupuesto de fábrica y equipo.
 3. Programar las necesidades de mano de obra.
 4. Programar las necesidades de material y formular un programa adecuado de compras.
 5. Determinar el costo de producción y el costo de las ventas para el estado de ganancias y pérdidas previsto, y comprobar el rendimiento probable de la producción y de la venta de los diferentes productos.
 6. Calcular las necesidades de dinero para hacer frente a los costos de fabricación."

De las finalidades precedentes, las cuatro primeras se circunscriben en el presupuesto de volumen; y, las dos últimas en presupuestos de costos de producción.

Como puede advertirse los presupuestos de producción tienen una serie de finalidades importantes tanto en la planificación como en la ejecución de los diferentes procesos productivos por supuesto en una empresa donde la administra }

ción sea conducida de manera científica y ordenada, lo cual genera una serie de ventajas que a la postre repercute en mejores rendimientos ya que los recursos son utilizados en el momento y en la cantidad requerida sin subestimar, ni sobredimensionar los volúmenes ni la inversión, de manera que los inventarios guarden íntima relación con los requerimientos de ventas de manera que su rotación, insistimos sea coherente y no se mantenga excesivas existencias que signifique mayor inversión de recursos, ni deficiencia que limite las ventas y por esta razón se produzcan pérdidas.

La planificación de la producción atendiendo a la capacidad de la maquinaria instalada, la racional utilización de los recursos humanos y técnicos, la planificación de un adecuado flujo de fondos tiene como origen un adecuado plan presupuestario de producción.

Entrando en el campo específico del presupuesto de producción debemos dividir su estudio en tres grandes rubros que son:

- De materiales.
- De mano de obra.
- De costos generales de fabricación.

3.2.1. DE MATERIALES.

La planificación de la producción por productos o líneas determinadas se origina en la estimación de ventas presentado en el presupuesto de ventas, y como consecuencia de estas estimaciones el departamento de producción dentro del plan presupuestario que le corresponde estructurar debe elaborar el correspondiente a materiales o materia prima que se refiere a aquellos elementos que ingresan a la empresa en bruto y que luego de ser procesados llegarán a ser el producto final o terminado. Para la elaboración de este presupuesto se requiere la colaboración de técnicos que tengan amplio dominio en el conocimiento del producto o productos a elaborarse y definitivamente será su criterio o dictamen el sustento sobre el cual ha de cuantificarse tanto el volumen como el requerimiento financiero que ha de incluirse en el respectivo presupuesto.

La planificación presupuestaria para los materiales se ha de elaborar atendiendo o en concordancia con lo establecido por los departamentos de ventas y de producción, la misma que ha de elaborarse de manera mensual, trimestral, semestral o atendiendo a órdenes de producción según sea la modalidad empresarial adoptado, además el departamento de compras deberá sujetarse a los parámetros previstos según la naturaleza de la producción que generalmente se caracterizan por el establecimiento de stocks máximos y mínimos en lo relacionado con materias primas básicas y que per-

miten ser almacenadas y calculadas con mínimos márgenes de error.

Las ventajas que presenta la adquisición al por mayor de estos materiales considerados básicos son:

- Tenerlos a disposición el momento que se los requiera.
- Evitar la paralización de la producción por falta de materiales.
- Controlar las fluctuaciones de precio en el mercado de proveedores.
- Aprovechar la oportunidad para realizar compras especulativas.
- Un control adecuado del presupuesto de compras, entre otros.

La provisión de otros materiales que no tienen la característica de principales puede adquirirse en la medida que se vaya necesitando mediante órdenes de compra individuales de acuerdo a las políticas o normas internas de cada empresa.

En la elaboración de presupuesto de materiales, es posible plantearlo con mucha aproximación lo relacionado con materiales directos no así los indirectos que presentan cierta dificultad para cuantificarlos con gran aproximación, sin embargo cualquier diferencia que pueda presentarse en éstos

últimos no es de mucha importancia puesto que su volumen es de poca significación lo que permite efectuar cualquier ajuste durante el desarrollo de las actividades de producción y presupuestarias puesto que las dos son de carácter paralelo.

3.2.2. DE MANO DE OBRA.

La mano de obra como otro de los elementos que integran el costo primo en las empresas de producción, también debe ser planificado con anticipación y obviamente presupuestado y cuantificado en términos monetarios. Según Lang, (año 1984, pág. 1345). "El presupuesto de mano de obra a diferencia de las materias primas no puede almacenarse hasta que se use. En consecuencia, un presupuesto detallado de producción proporciona por lo general cifras para un presupuesto de mano de obra, sin necesidad de hacer muchos cálculos." Definitivamente la elaboración de un presupuesto de mano de obra, como lo expresa Lang va incluido en el de producción, no obstante debemos hacer ciertas puntualizaciones que son importantes de considerar para su elaboración como las siguientes:

1. Modalidad de producción:

- 1.1. Órdenes de producción: Obedecen a órdenes concretas para que se fabrique un artículo o determinada cantidad de artículos.



1.2. Por procesos: Se estructuran para una producción homogénea y en forma ininterrumpida.

2. Relación laboral.

2.1. Directa: Es aquel en el que las partes establecen las condiciones de la relación laboral de palabra y no dejan constancia de ello en ningún escrito.

2.2. Por contratos: Es un periodo de tiempo durante el cual las partes tienen la oportunidad de conocerse mutuamente y saber por experiencia si les conviene o no la relación de trabajo permanente entre ellos.

2.3. A destajo: El trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta por cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

3. Maquila:

Para la elaboración del presupuesto de mano de obra, el departamento de producción debe tener definido conjuntamente con la planta directiva cual de las modalidades de relación de trabajo se ha de implementar en el proceso de

producción, puesto que cada una de ellas implica diferentes obligaciones de tipo económico que ha de asumir la empresa y consecuentemente cualquiera sea la modalidad se debe presupuestar en función de ella.

Primeramente si se trata de órdenes de producción o por procesos tomaremos tiempos y costos históricos ajustando los costos en función de la evolución que soporta la economía y las prestaciones de tipo social adicionales.

Si presupuestamos considerando la relación laboral, debemos tener presente particularidades como disposiciones legales relativas a contratos colectivos, prestaciones sociales y otras garantías que de Ley están consagradas en el Código del Trabajo.

La mejor opción de ser factible su aplicación vendría a ser por contrato, en donde la relación trabajador empresa es de tipo directo, por tanto desligado de varias contingencias que a la postre determina incremento al precio del producto final.

Finalmente al elaborar el presupuesto de mano de obra tendremos que considerar las dos opciones que se presentan, esto es:

- Mano de obra directa.
- Mano de obra indirecta.

De las dos, la primera es de fácil determinación por las consideraciones anteriormente descritas sea cual fuere su modalidad, no obstante la mano de obra indirecta no es posible destacarla, por ello para evitar complicaciones es aconsejable incluirla estimativamente en costos generales de fabricación, puesto que es el mismo tratamiento que se le da en la contabilidad para efectos de determinar el costo individual de los productos terminados.

3.2.3. DE COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN.

Para la elaboración de presupuesto de costos generales de fabricación, tenemos forzosamente que recurrir a estimaciones debido a que ellos están en relación directa con la producción, esto es a mayor producción mayor será el costo relacionado con materiales indirectos y mano de obra indirecta, más no así lo relacionado con gastos administrativos, arriendos y otros servicios básicos que no se incrementan a mayor producción sino que permanecen estáticos.

Por ello consideramos que para la elaboración de presupuestos de costos generales de fabricación en empresas de reconocida capacidad de producción ha de tomarse referentes históricos de períodos anteriores y ajustarlos de acuerdo a

evolución que experimenta la economía y al volumen de producción programado y éste relacionado con el del periodo que sirve de referencia.

Es necesario elaborar presupuestos adicionales para la atención de los gastos que demandan las actividades de tipo administrativo, financiero, de reposición de activos fijos, de investigación de nuevos productos, en fin de todas aquellas actividades que aunque no representen una rentabilidad segura en corto plazo queda como proyección para periodos futuros.

3.3. FINANCIEROS.

Los conceptos y apreciaciones sobre presupuestos anteriores, se han relacionado con ventas, producción y gasto de una manera fría que se cuantifica en términos monetarios sin que nos preocupe si existe el dinero necesario para llevar a cabo las actividades planeadas; es el presupuesto financiero el que ha de solucionar este problema.

El presupuesto de producción nos da la idea de cuanto de dinero requerimos para cumplir las metas de producción planificadas y los tiempos en que se debe tener el efectivo para adquirirlas, los valores que tenemos que cancelar por concepto de mano de obra directa e indirecta así como

también los montos estimados de costos generales de fabricación.

Entonces es el presupuesto general financiero el que tiene que buscar el equilibrio de las cuentas tanto de activo, pasivo como las de patrimonio de manera que la ecuación contable tenga vigencia permanente encuadrada en las normas, principios y procedimientos de general aceptación. ✓

Si se trata de la adquisición de materiales, sabemos que se trata de un activo realizable que tiene que ser cancelado con activos disponibles o a su vez financiero con algún pasivo a corto, mediano o largo plazo; pero ahí no termina la responsabilidad por tanto a través del presupuesto financiero se ha de preveer el pago de sus pasivos ya sea vía crédito bancario o incremento de capital social o venta de activos fijos etc..

El presupuesto financiero también se ocupa de preveer la adquisición de nuevos activos fijos como maquinaria, vehículos para distribución y en fin de una serie de elementos que vendrán a constituirse en complemento para el normal y correcto manejo de las actividades de producción, de ventas y administrativas sin descuidar el financiamiento necesario para estimular a los accionistas con dividendos razonables que por lo menos igualen las tasas de intereses que pagan las instituciones financieras del medio.

Resumiendo, un presupuesto financiero debe responder por lo menos a las siguientes expectativas:

- Planificar el uso adecuado de los fondos disponibles.
- Obtención de empréstitos en las mejores condiciones.
- Financiar el pago de dichos préstamos.
- Financiar nuevas inversiones.
- Planeamiento de porcentajes adecuados de utilidad en ventas.
- Preveer un adecuado y sostenido plan de distribución de dividendos a los accionistas.

Congruentemente con esto mediante el presupuesto financiero se ha de establecer un estudio estimado y con la mayor aproximación del flujo de efectivo que debe existir para cada lapso de tiempo durante el desarrollo del presupuesto; análogamente estudios muy serios sobre la evolución del inventario, sobre la rotación de las ventas a crédito, sobre las recaudaciones de cartera y otros indicadores que mantengan la solidez que requiere un presupuesto financiero.

3.4. DE CAPITAL.

Para estudiar lo relacionado con presupuestos de capital es necesario que hagamos referencia a modelos que se presentan en la planeación financiera de una empresa,

sin que con ésto pretendamos invadir el campo de la economía; dentro de los más conocidos tenemos los siguientes:

- El modelo económico;
- El modelo de estructura;
- El modelo de contribución marginal y
- El modelo financiero.

El modelo económico, que se basa en el estado de pérdidas y ganancias mediante el cual se obtiene la información sobre los resultados de un período económico determinado, deduciendo de las ventas los costos de ventas, los gastos e impuestos para determinar la utilidad líquida del período.

El modelo de estructura, es reconocido por ser la parte del modelo económico que representa los gastos fijos, donde la eficiencia de una estructura de este tipo se representa por la relación que existe entre los gastos fijos y las ventas, de manera que la estructura es más eficiente cuanto menor sea el gasto por producto vendido con las limitaciones que presentaría si los costos variables fueran excesivamente fluctuantes.

El modelo de contribución marginal, concebido como la parte del modelo económico que relaciona el margen de utilidad con el volumen de ventas, tiene gran importancia debido a que se lo utiliza de acuerdo a la calidad de productos que

se producen y/o venden entendiéndose que la utilidad marginal no va a ser igual si se producen y venden automóviles y comparamos con la producción y venta de escritorios, la diferencia es obvia.

El modelo financiero, viene a constituir una representación gráfica del balance de la empresa, mediante el cual estamos en posibilidad de medir sus reales capacidades en recursos; establecer las disponibilidades económicas de operación mediante la determinación del capital de trabajo entre otros índices permisibles y necesarios para una dirección técnica de la empresa.

El presupuesto de capital consiste en planear la distribución de los recursos de capital disponibles, con el objeto de maximizar las utilidades de la empresa. Expresa los planes detallados de los directivos respecto a adición de activos, sustitución o reemplazo y representa bienes comprados cuyo costo es aplicable a cierto número de ejercicios futuros.

Cuando se decide invertir en bienes capitalizables es necesario considerar que:

1. Muchos aspectos, tales como incidencia de las inversiones, desarrollo de nuevas líneas de producción y

mejoramiento de productos, afectarán el desarrollo de la empresa varios años.

2. La mayor parte de las decisiones de inversión implica erogaciones elevadas de dinero, por ello se diferencian de aquellas que se presentan en el diario transcurrir de la empresa.
3. Los bienes adquiridos incrementan la estabilidad de la empresa.
4. Las inversiones efectuadas generalmente se recuperan a través del tiempo.
5. Se adquieren para tratar de alcanzar los objetivos de la empresa y normalmente no deben estar destinados para la venta.

Por lo expuesto el presupuesto de capital será estructurado por el departamento de presupuesto o el departamento financiero según las responsabilidades de cada uno, sobre la base de los estados financieros estimados, luego de considerar las proyecciones de ingresos, de gasto, de inversiones y otros de cada uno de los departamentos involucrados en la estructuración del presupuesto general.

3.5. CONTROL PRESUPUESTARIO.

Entendemos como control presupuestario la comparación de los resultados reales obtenidos con los objetivos y metas constantes en el plan presupuestario original.

Debido a la naturaleza integral del presupuesto, el departamento respectivo debe establecer mecanismos que involucren a todos y cada uno de los departamentos, elaborando si se quiere un plan maestro de control sistematizado que sirva de instrumento de prevención y no solamente de evaluación con el objeto de encontrar deficiencias sino de llegar con alternativas de solución a los problemas que puedan aparecer por imprevistos de cualquier orden durante el desarrollo mismo del presupuesto, para ello debe tomarse en consideración factores como:

- El período presupuestario.
- El presupuesto de ventas.
- El presupuesto de producción.
- El presupuesto de gastos financieros.

El período presupuestario tiene características variables considerando la actividad específica de la empresa y las condiciones de producción establecidas; ésto es, si por orden de producción o por procesos, lo cual sugiere alternativas de venta inmediatas en el primer caso y para stock en el segundo, factores que determinan la implementación de diferentes sistemas de control, ya que en el primero puede ser considerado el período que se requiera para la conclusión de la orden de producción, mientras que en el segundo puede ser tomado cada proceso como elemento de control o bien por períodos mensuales, bimensuales o de acuerdo a la política establecida por los directivos en la programación

general. En todo caso el comité o departamento de presupuestos mediante la unidad de auditoría interna exigirá interna y externamente el cumplimiento de:

- La presentación de los informes necesarios, a los diferentes jefes departamentales.
- La confrontación estricta de la información recibida con los cronogramas establecidos y la cuantificación de los valores empleados con lo realmente presupuestado.
- Evaluar lo realizado, establecer relación con lo pendiente y proponer los correctivos que sean menester en caso de desfases.

Para todo esto es necesario que al frente de esta responsabilidad se encuentre un profesional cuya experiencia garantice realmente a más de un control efectivo, una orientación eficiente y productiva dentro del periodo para el cual se ha presupuestado.

El presupuesto de ventas viene a constituirse dentro del presupuesto general en el componente más importante puesto que de él dependen todos los demás. Si la propuesta planteada en éste se cumple a cabalidad, no habrá problemas en la producción puesto que se contará con el suficiente flujo de efectivo para el ciclo productivo, no habrá problemas con los planes y políticas de la empresa en general.

La correlación interdepartamental fluida tiene su origen en un presupuesto de ventas bien estructurado y sobre todo en su cumplimiento con los menores índices de variación.

La planificación de cobertura a nuevos mercados, la implementación de una política adecuada frente a la competencia a más de otros factores importantes depende del cumplimiento de este componente del presupuesto general, por ello el control que debe ejercerse conlleva a gran responsabilidad, para lo cual la dirección del presupuesto, o la unidad de auditoría interna debe programar controles por lo menos mensuales que den cuenta del cumplimiento de las metas propuestas originalmente; y, en caso de desviaciones proponer los correctivos adecuados con la oportunidad que el caso amerite.

El departamento que tenga esta responsabilidad debe contar con especialistas en análisis financiero, que orienten a la empresa en todos los órdenes; en lo relacionado con el departamento de ventas efectuar estudios por lo menos mensuales sobre flujo de efectivo, rotación de cuentas y documentos por cobrar, rotación de inventarios de productos terminados, rotación de materiales entre otros importantes rubros. A más del control de cumplimiento de las metas de venta planificadas, debe tenerse muy presente el control del costo que significó vender los productos y si este caso se encuadra precisamente dentro de los parámetros presu-

puestos en el plan general original, insistimos este control debe ser por lo menos mensual en virtud de que él nos permitirá proponer los correctivos que sean necesarios.

El presupuesto de producción, instrumento válido para la organización de la producción en general, se origina básicamente en los pronósticos previstos en el presupuesto de ventas; y, el financiamiento que se requiera para cumplir las metas de producción previstas viene precisamente de las ventas. En la actividad de control presupuestario al departamento de producción, el departamento de auditoría tiene que desplegar intensa actividad, puesto que le corresponde analizar los valores invertidos en las diferentes partidas que componen el proceso productivo, esto es materiales directos e indirectos, mano de obra igualmente directa e indirecta como también los costos generales de fabricación, por ello consideramos que la actividad de control debe realizársela mediante los informes de producción cuando se trata de producción por órdenes específicas, y de informes por lo menos mensuales cuando se trate de producción por procesos, información que deberá presentarse desglosada por rubros para que sea factible compararla y tomar los correctivos necesarios con los suficientes elementos de juicio.

Los gastos financieros que también son objeto de presupuestación incluyen las erogaciones que debe hacer la empresa a

efectos de cubrir el costo que significa obtener dinero para el desarrollo de sus actividades, sin embargo no solamente debe preocupar al departamento de presupuestos el monto que debemos financiar para el pago de tasas, intereses, impuestos por pagar como una obligación implícita del hecho de obtener dinero prestado ya sea por financieras o por acreedores particulares, también debe preocuparse de incluir en un bien estructurado plan de flujo de caja los valores que han de recibir los accionistas como beneficios lógicos por el dinero que han aportado a ella y que sirve para el desenvolvimiento operativo durante el período presupuestado.

En síntesis sobre el control presupuestario diríamos que si el presupuesto viene a constituirse en la brújula que orienta a las actividades de una empresa o institución, el control sería el timón que conduce efectivamente la nave empresarial al puerto donde planificó llegar a través del cumplimiento de las etapas del proceso administrativo.

CAPITULO IV

4. ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

- 4.1. Fuente de Financiamiento**
- 4.2. Uso de los fondos**
- 4.3. Clasificación y Codificación de Ingresos y Gastos en Empresas Industriales**
- 4.4. Estado de Origen y Aplicación de Fondos**
- 4.5. Estado de Flujo de Caja**

4. ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

4.1. FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

Para obtener éxito en toda empresa, sea ésta de servicios, comercial, industrial o de cualquier tipo, es imprescindible iniciar por organizar técnicamente su estructura, cumpliendo con lo que prescribe el proceso administrativo, esto es planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar los resultados obtenidos, por ello una de las áreas importantes es la que tiene que ver con aspectos financieros que obviamente se circunscribe en el campo de la planificación en general; y, en el ámbito específico, en la planificación financiera de la empresa.

Los especialistas en planificación para programar la situación financiera, a más de los diagnósticos y estudios preliminares deben valerse de modelos, parámetros e indicadores que contribuyan a conseguir las metas y objetivos propuestos. Dentro del estudio que nos ocupa, a manera de ilustración citaremos los modelos siguientes:

- El modelo económico
- El modelo de estructura
- El modelo de contribución marginal
- El modelo financiero; y,
- El modelo económico financiero.

Donde cada uno de ellos con sus características específicas permite el óptimo aprovechamiento de la técnica en la planeación a la que nos hemos referido.

A efecto de llegar al campo específico de las fuentes de financiamiento pasando como es lógico por la planificación y tomando como alternativa válida en los actuales tiempos a la planeación estratégica y dentro de la misma el modelo económico financiero consideramos importante apoyarnos en lo que indica (Antonio Sandivar en su obra planeación financiera de la empresa, pág. 121) "El modelo económico financiero es el instrumento que permite evaluar cada uno de los posibles caminos para elegir el mejor.

En principio se pueden elegir las siguientes posibilidades para plantear alternativas estratégicas:

- Aumento de precios
- Cambios en la estrategia comercial y en la composición de ventas
- Reducción de costos
- Reducción de gastos
- Agilización del crédito y la cobranza
- Aumento de la rotación de los inventarios
- Inversión en activos fijos"

De una adecuada elección entre las posibilidades citadas depende en gran manera el que la empresa cuente con los recursos necesarios para un correcto desenvolvimiento de sus tareas específicas, por ello como una actividad previa a la elaboración del presupuesto de operación y de inversión, el analista o funcionario responsable, debe tener claramente establecido el modelo económico a emplearse y consecuentemente el tipo de planeación que ha de servir de directriz.

Como el presente trabajo tiene como objetivo tratar sobre el presupuesto; y, el capítulo que nos ocupa es relativo al origen y aplicación de fondos, centraremos nuestra atención a éste componente como parte integrante de un presupuesto,



ya que de los ingresos y gastos que se hayan planificado depende en gran manera el desarrollo de la empresa.

El ciclo del flujo del dinero en la empresa tiene un funcionamiento cíclico que se manifiesta de la siguiente manera: El dinero se utiliza para adquirir activos, los cuales se utilizan para producir utilidades y, finalmente, el capital original más las utilidades se recuperan en forma de dinero, via ventas; éste fenómeno mientras más veces se repite en condiciones favorables, más beneficios generará para la empresa.

Cuando nos referimos a que el fenómeno se repita varias veces en condiciones favorables queremos decir que no es tan importante tener un apreciable volumen de ventas, sino que éstas generen la utilidad prevista en la planificación; al respecto Douglas Garbutt en su obra Control de Flujo de Fondos, pág. VI, manifiesta: "Muchas empresas logran vender sus productos porque ofrecen precios muy atractivos para el comprador, pero se han sorprendido al descubrir que el resultado es una escasez de dinero, lo cual conduce a una grave crisis que termina en la quiebra o en la toma de la empresa por otras firmas a precios irrisorios". Por tanto el administrador debe cuidar que la empresa cuente

con una suficiente liquidez para ejecutar las operaciones específicas que tiene como fundamento la existencia de la empresa.

4.2 USO DE FONDOS.

Del contenido del texto anterior podemos advertir que la liquidez de la empresa tiene su origen en una adecuada elaboración del presupuesto de caja (ingresos y egresos), considerando factores como los siguientes:

- Saldo de caja al comienzo del periodo
- Ingresos estimados por ventas u otros
- Costos de producción
- Gastos administrativos, entre otros de menor importancia
- Saldo final.

Saldo de caja al comienzo del período. Consiste en el disponible reportado en el estado de situación final o balance general, ya sea en caja o bancos.

Ingresos estimados. En este rubro consideramos los ingresos estimados por concepto de ventas, tanto al contado como a crédito a corto plazo, esto es, dentro del periodo para el que se elabora el correspondiente estado de flujo de fondos en el que también debemos considerar analíticamente un equilibrio, si no total por lo menos aceptable del capital de trabajo.

Costos de producción. En este grupo debemos considerar con gran aproximación los valores de efectivo que se requieren para cubrir la adquisición de materias primas; el pago de mano de obra; los costos generales de fabricación, e imprevistos en cualquiera de estos rubros que componen en la contabilidad industrial los costos de producción. En el párrafo anterior cuando nos referíamos a los ingresos estimados hacíamos referencia al capital de trabajo, y esto precisamente porque en él se incluye la cuenta proveedores que viene a ser de vital importancia en el caso de adquisición de materia prima a crédito, por ello es imprescindible considerar dentro del estado de flujo de fondos valores que permitan cumplir con los compromisos adquiridos con los proveedores.

Gastos administrativos. Toda actividad que se realice ya sea de producción o de servicios requiere de la presencia de personal administrativo, de mandos medios y/o de apoyo como también operativo y concomitantemente con esto debe establecerse en la planificación del efectivo de la empresa los valores que han de cubrir los sueldos y salarios como también las prestaciones sociales a que están obligadas las empresas por efecto de la Ley.

Saldo final. También conocido como excedente, viene a ser el resultante de estos tres elementos que hemos analizado; esto es, el saldo anterior más los ingresos vía ventas, menos los egresos por costos de producción y gastos administrativos igual saldo final.

Ilustrando con un ejemplo la teoría planteada tenemos:

Empresa X

Presupuesto de Caja

Mes: enero de 1995

- Saldo inicial	S/. 1'920.000,00
- Más ingresos por ventas	20'000.000,00
- Más ingresos por cuentas por cobrar	12'000.000,00
- Más otros ingresos (intereses)	<u>500.000,00</u>
Total disponible en caja	34'420.000,00
Menos egresos:	
- Pago a proveedores	S/. 11'000.000,00
- Adquisición de materia prima	8'000.000,00
- Cancelación de mano de obra directa	4'000.000,00
- Costos indirectos de fabricación	1'000.000,00
- Pago sueldos y salarios (gastos administrativos)	9'500.000,00
- Imprevistos	<u>400.000,00</u>
Total egresos	33'900.000,00

BALANCE:

Ingresos	S/. 34'420.000,00
Egresos	<u>33'900.000,00</u>
Saldo Final	<u><u>520.000,00</u></u>

De la teoría y el ejemplo planteado, haciendo relación al modelo económico a que nos referimos anteriormente, consideramos procedente que en una empresa de producción como es la que estamos investigando sería nuestro criterio aplicar los modelos de:

- Reducción de costo, tratando de que la producción utilice al máximo la materia prima y mano de obra, que emplea para el proceso productivo y el almacenamiento de la primera en cantidades que le permita mantener un apreciable stock; y,
- El modelo de rotación de inventarios como una alternativa válida, puesto que a mayor rotación de inventarios, mayor utilidad, además la clase de productos que fabrica y vende Farmalemana, son de consumo masivo y de limitado precio, situación que consolida nuestra apreciación.

Otra de las alternativas que se presenta en el establecimiento del flujo y aplicación de fondos es aquel que se refiere a las empresas cuya situación económica no es muy solvente y por tanto requiere del apoyo de instituciones de orden financiero, ya sea para la adquisición de materia prima o para solventar costos de mano de obra y/o costos de

fabricación o gastos administrativos, en estos casos cuando lleguen los vencimientos también deberá considerarse en el estado de flujo de fondos estos costos financieros quedando por tanto el estado presentado de la siguiente manera:

Empresa X

Presupuesto de Caja

Mes: enero de 1995

- Saldo inicial	S/. 1'920.000,00
- Más ingresos por ventas	20'000.000,00
- Más ingresos por cuentas por cobrar	12'000.000,00
- Más otros ingresos (intereses)	<u>500.000,00</u>
Total disponible en caja	34'420.000,00

Menos egresos:

- Pago a proveedores	S/. 11'000.000,00
- Adquisición de materia prima	8'000.000,00
- Cancelación de Mano de Obra	
Directa	4'000.000,00
- Costos Indirectos de Fabricación	1'000.000,00
- Pago sueldos y salarios	
(Administración)	9'500.000,00
- Imprevistos	400.000,00
- Pago cuota de préstamo (intereses)	<u>4'000.000,00</u>
Total egresos	37'900.000,00

BALANCE:

Ingresos	S/. 34'420.000,00
Egresos	<u>37'900.000,00</u>
Saldo Final	<u>(3'480.000,00)</u>

Saldo negativo en caja, lo que quiere decir que su capital de trabajo es deficitario, en cuyo caso debe recurrir a financiamiento por parte de accionistas o de instituciones financieras de cualquier índole, caso contrario no será posible continuar con el funcionamiento normal de la empresa; de aquí sacamos como conclusión que el establecimiento de un adecuado y responsable flujo de fondos en las empresas es de vital importancia.

4.3 CLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES.

Para hablar de los ingresos y gastos en una empresa de tipo industrial, tenemos que diferenciar y estar claros en dos situaciones.

Primera.- En una empresa de tipo comercial como en una de tipo industrial los ingresos de dinero se producirán por; el capital social aportado por los socios, las ventas de los productos, financiamiento por terceros, venta de activos fijos, ampliación de capital (éstos dos últimos ingresos a largo plazo, no muy típicos), entre otros. De estas fuentes de ingreso de dinero, solamente las ventas son las que llegan al estado de pérdidas y ganancias donde se reflejará la utilidad y la pérdida luego

de contrastar los dos rubros generales de ingresos y gastos, las otras integrarán el cuerpo del balance general, ya sea como activos, pasivos o patrimonio.

Segunda.— Los gastos en las empresas comerciales y los de las empresas industriales, difieren en lo relativo al establecimiento del costo de ventas en las primeras y el establecimiento del costo de producción en las segundas, ya que los elementos que componen tanto el uno como el otro son diferentes, los demás elementos que componen el estado de pérdidas y ganancias son los mismos ya que tanto en la una como en la otra estarán presentes los gastos administrativos, los gastos por servicios básicos, los gastos de financiamiento y todos aquellos que obligadamente se requieren para el desarrollo de cualquier empresa de comercialización o producción.

B. Hargadon Jr. en su obra Principios de Contabilidad, ilustra el Estado de Pérdidas y Ganancias tanto para una empresa comercial como para una industrial de la siguiente manera:

Estado de Pérdidas y Ganancias

Empresa Comercial

Ingresos:

Ventas		S/. 200.000,00
- Costo de Ventas:		
= Inventario Inicial	120.000,00	
+ Compras	<u>300.000,00</u>	
= Disponible para la venta	420.000,00	
- Inventario final	<u>280.000,00</u>	
= Costo de ventas		<u>(140.000,00)</u>

Utilidad Bruta 60.000,00

- Gastos:

De operación	5.000,00
Administrativos	3.000,00
Financieros	2.000,00
Otros	<u>6.000,00</u>

16.000,00

Utilidad antes de impuesto y 15% 44.000,00

=====



Estado de Pérdidas y Ganancias

Empresa Industrial

Ingresos:

Ventas		S/. 200.000,00
- Costo de productos vendidos:		
Materiales directos	86.000,00	
Mano de obra directa	76.000,00	
Costos generales de fabricación	<u>62.000,00</u>	
= Costos de producción	224.000,00	
+ Inventarios de prod.en proc.in.	<u>14.000,00</u>	
= Costo de Productos en Proceso	238.000,00	
- Inventario de prod.en proc.fin.	<u>48.000,00</u>	
= Costo de productos terminados	190.000,00	
+ Inventario de prod. term. inic.	<u>10.000,00</u>	
= Costo de prod.disponibles p.Vt.	200.000,00	
- Inventario de prod. term. fin.	<u>32.000,00</u>	
= Costo de productos vendidos	168.000,00	(<u>168.000,00</u>)
Utilidad bruta		32.000,00
- Gastos:		
De operación	5.000,00	
Administrativos	3.000,00	
Financieros	2.000,00	
Otros	<u>1.000,00</u>	
		<u>11.000,00</u>
Utilidad antes de impuesto y 15%		<u>21.000,00</u>

De esta manera queda demostrada la diferencia que existe en cada uno de los estados de pérdidas y ganancias (ingresos y egresos) tanto de la empresa comercial como de la empresa industrial. En lo relativo a los estados de situación final o balance general la única diferencia que se aprecia es en la constitución de los inventarios, los cuales en la empresa comercial solamente será, mercaderías o inventario de mercaderías según el caso si se trata de inventario periódico en el primer caso o de inventario perpetuo en el segundo. En la contabilidad industrial forzosamente deberán constar tres tipos de inventario que son inventarios de materiales o materia prima, inventario de productos en proceso e inventario de productos terminados, el resto de cuentas tanto del activo como del pasivo y patrimonio son de la misma característica y su funcionamiento no difiere en ninguno de los dos casos.

En cuanto a la codificación, es facultativo del contador y del tipo de empresa que se esté trabajando, pudiendo utilizar el sistema numérico o también el alfa numérico según el caso.

En la empresa motivo de estudio, la codificación utilizada es la siguiente:

PLAN DE CUENTAS

CODIGO DE LA CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA
1.	ACTIVO
1.1.	ACTIVO CIRCULANTE
1.1.1	CAJA CHICA
1.1.2.	BANCOS
1.1.2.1	BANCO DE LOJA CTAS. CTES.
1.1.2.2	BANCO DE LOJA CTAS. AHORROS
1.1.2.3	BANCO AZUAY CTAS. CTES.
1.1.2.4	BANCO FOMENTO CTAS. CTES.
1.1.2.5	CACPEL LOJA AHORROS
1.1.3	VALORES PENLIENTES DE COBRO
1.1.4	CTAS. POR COBRAR CLIENTES
1.1.5	PROVIS. CTAS. INCOBRABLES
1.1.6	DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.7	CHEQUES PROTESTADOS
1.1.8	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
1.1.9.	INVENTARIOS
1.1.9.1	INVENT. MATERIA PRIMA
1.1.9.2	INVENT. ENVAS. Y ETIQUETAS
1.1.9.3	INVENT. PRODUCTO TERMINADO
1.1.9.4	INVENT. MERCADERIA

1.2.	ACTIVO INTANGIBLE /
1.2.1	PATENTES
1.2.2	AMORT.PATENTES (-)
1.2.3	DERECH. LINEA TELEFONO
1.2.4	AMORT.DEREC.LIN.TELEF.(-)
1.3.	ACTIVO FIJO /
1.3.01	TERRENO
1.3.02	EDIFICIO
1.3.03	DEPR.ACUM.EDIF.(-)
1.3.04	INSTALACIONES
1.3.05	DEPR.ACUM.INST.(-)
1.3.06	MUEB.ENS. Y EQUIP.OFICINA
1.3.07	DEPR.ACUM.MUE.ENS.EQ.OFIC.(-)
1.3.08	EQUIPO DE LABORATORIO
1.3.09	DEPR.ACUM.EQUIPO LAB (-)
1.3.10	MAQUINARIA Y HERRAMIENTA
1.3.11	DEPR.ACUM.MAQ.Y HERRAMIENT.(-)
1.3.12	VEHICULO
1.3.13	DEPR.ACUM. VEHICULO (-)
1.3.14	EQUIPO DE COMPUTO
1.3.15	DEPR.ACUM.EQUIPO COMP. (-)
1.3.16	OTROS ACTIVOS FIJOS
1.4	ACTIVOS DIFERIDOS /
1.4.1	ANTICIPOS AL PERSON.SUELD.

1.4.2	ANTICIPOS AL PERSON.OCAS.
1.4.3	ANTICIPOS POR COMISIONES
1.4.4	ANTICIPO UTIL.ACCIONIS.
1.4.5	ANTICIPO IMPTO.RENTA
1.4.6	ANTICIPO 15% UTILD.TRAB.
1.4.7	ANTICIPO PROVEEDORES
1.4.8	OTROS. ACT.APOR.TER.CAPIL
2.	PASIVO /
2.1.	PASIVO CORRIENTE
2.1.01	PROVEEDORES
2.1.02	NOMINAS POR PAGAR
2.1.03	OTRAS CTAS. POR PAGAR
2.1.04.	PRESTAMOS BANCARIOS
2.1.04.1	BANCO DE LOJA
2.1.04.2	BANCO DEL AZUAY
2.1.04.3	BANCO DE FOMENTO
2.1.05	COMISARIATO POR PAGAR
2.1.06	15% TRABAJADORES
2.1.07	IMPTO.RTA. POR PAGAR
2.1.08	UTILID.POR PGR.ACCIONISTAS
2.1.09	APORTE PARA CAPITALIZACION
2.1.10	DOCUMENTOS POR PAGAR
2.1.11	IESS POR PAGAR
2.1.12	PREST.QUIROG.POR PAGAR

2.1.13	RETENCION EN LA FUENTE
2.1.14	PROV. DECIMO TERCER SUELDO
2.1.15	PROV. DECIMO CUARTO SUELDO
2.1.16	PROV. DECIMO QUINTO SUELDO
2.1.17	PROV. VACACIONES
2.1.18	PROV. FONDO DE RESERVA
3.	CAPITAL /
3.1.	CAPITAL SOCIAL
3.1.01	ACCIONES PROP.READQ. (-)
3.2.	RESERVAS
3.2.1	RESERVA LEGAL
3.2.2	RESERVA FACULTATIVA
3.2.3	RESERVA ESTATUTARIA
3.2.4	RESERVA POR REVALR. PATRIMONIO
3.3	REEXPRESION MONETARIA
3.4.	UTILIDADES
3.4.1	UTILID.O PERDIDA EJERCICIO ANTERIORES
3.4.2	UTILID.O PERDIDA PRESENTE EJERCICIO
4.	INGRESOS /
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES
4.1.1	VENTAS NETAS
4.1.2	DESCTOS.EN VENTAS (-)
4.1.3	DEVOLUC.EN VENTAS (-)

- 4.2. INGRESOS NO OPERACIONALES
 - 4.2.1 INTERESES GANADOS
 - 4.2.2 VENTA DE ACTIVOS FIJOS
 - 4.2.3 INGRESOS EJERCICIOS ANTERIORES
 - 4.2.4 OTROS INGRESOS
- 5. GASTOS
 - 5.1. MATERIA PRIMA DIRECTA
 - 5.1.01 MATERIA PRIMA
 - 5.1.02 ENVASES Y ETIQUETAS
 - 5.1.03 DEVOL. EN COMPRAS (-)
 - 5.1.04 FLETE MATER.PR. Y ENV. (+)
 - 5.2. MANO DE OBRA DIRECTA
 - 5.2.01 SUELDOS
 - 5.2.02 BENEF.SOCIALES
 - 5.2.02.1 COMPENSACION ALTO COSTO VIDA
 - 5.2.02.2 BONIFICACION COMPLEMENTARIA
 - 5.2.02.3 DECIMO SEXTO SUELDO
 - 5.2.03 SUELDOS OCASIONALES
 - 5.2.04 OTROS GASTOS DE PERSONAL
 - 5.2.05 OTROS SUELDOS: HORAS EXT.
 - 5.3. GASTOS DE FABRICACION
 - 5.3.01. SERVICIOS BASICOS
 - 5.3.01.1 AGUA POTABLE
 - 5.3.01.2 ENERGIA ELECTRICA

5.3.01.3	TELEFONO
5.3.01.4	CORREO
5.3.02	SUMINISTROS Y MAT.FABRIC.
5.3.03	DESECHOS: MATER.PRIM. Y ENVASES
5.3.04	MANT. MAQUIN. Y VEHC.
5.3.05	MANT. EQUIP. LABORAT.
5.3.06	SEGUROS
5.3.07	DEPRECIACIONES
5.3.08	AMORTIZACIONES
5.3.09	OTROS GTOS. FABRICACION
5.4.	GASTOS DE VENTA
5.4.01	SUELDOS
5.4.02.1	BENEFICIOS SOCIALES
5.4.02.2	COMPENSACION ALTO COSTO VIDA
5.4.02.3	DECIMO SEXTO SUELDO
5.4.03	COMISIONES
5.4.04	VIATICOS
5.4.05	PUBLICIDAD
5.4.06	EMBAL. Y FLETE EN VENTAS
5.4.07	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES
5.4.08	SEGUROS
5.5.	GASTOS DE ADMINISTRACION
5.5.01	SUELDOS

5.5.02.	BENEF.SOCIALES
5.5.02.1	COMPENSACION ALTO COSTO VIDA
5.5.02.2	BONIFICACION COMPLEMENTARIA
5.5.02.3	DECIMO SEXTO SUELDO
5.5.03	SUELDOS OCASIONALES
5.5.04	OTROS GASTOS DE PERSONAL
5.5.05	GTOS..REPRESEN. Y MOVIL.
5.5.06	VIATICOS
5.5.07	OTROS SUELDOS: HORA.EXT.
5.5.08	UTILES DE OFICINA
5.5.09	SUMINISTROS Y MATERIALES
5.5.10	COMIS. Y GTOS. BANCARIOS
5.5.11	GASTOS JUDICIALES
5.5.12.	SERVICIOS BASICOS
5.5.12.01	AGUA POTABLE
5.5.12.02	ENERGIA ELECTRICA
5.5.12.03	TELEFONO
5.5.12.04	CORREO
5.5.13	IMPRESIONES Y REPRD.
5.5.14	OBLIGACION SUPERIN. CIAS.
5.5.15	OBLIGACION A CAPIL
5.5.16	OBLIGACION A CAM.IND.LOJA
5.5.17	OBLIGACION A DIREC.RENTAS
5.5.18	MANTEN.MUEBL.ENS.EQUIP.COM.

- 5.5.19 INTERESES PAGADOS
- 5.5.20 OTROS GASTOS VARIOS
- 5.5.21 HONORA.DIRECTORI. Y COMIS.
- 6. CUENTAS DE ORDEN
- 6.1 PERDIDAS Y GANANCIAS

4.4. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

Entre las principales responsabilidades de la gerencia, se encuentra el uso del dinero, que además de ser un factor económico, es un elemento que como la mano de obra y los materiales hacen posible la producción.

El dinero es un recurso económico valioso, por lo cual es necesario su uso efectivo y el análisis de las realizaciones hechas por la gerencia, en este sentido es parte esencial del análisis de su rendimiento.

Un método, quizás de los más usados para evaluar la labor de la gerencia durante un período, es analizar cual ha sido el origen de los fondos y cuales han sido sus usos. Hasta hace muy poco se tenía el convencimiento de que:

El estado de pérdidas y ganancias, que muestra el resultado de las operaciones, y el balance que refleja la situación de la empresa, eran los documentos que a través de su análisis bastaban para dar una información del estado de la empresa.

El aumento de la complejidad, como consecuencia del crecimiento de las operaciones y la multiplicidad de éstas, han hecho necesarios otros tipos de informes, entre los cuales se pueden citar: el flujo de caja, y otro que si bien nació como complementario, hoy en día es ya un documento básico que ha recibido múltiples nombres como son: Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Estado de Origen y Aplicación de Recursos, etc.

El Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Flujo de Caja y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos o Estado de Cambios en la Situación Financiera, constituyen la información que requiere un Gerente o Administrador para contar con los elementos indispensables que al final le permita llegar a una toma de decisiones que se acoplen a la realidad de la empresa, claro está que para contar con una

información de tipo analítico o comparativo, se requerirá del análisis financiero, donde a través de razones, índices, ratios y otros mecanismos se logra ubicar a la empresa en su totalidad o parcialmente, en su verdadera situación económica financiera, lo que facilita al administrador rectificar errores ya sucedidos y proyectan su desarrollo a corto, mediano o largo plazo.

Un aspecto de los principales componentes del balance, y que muy importante para el análisis financiero, es su relación con el financiamiento de la empresa.

- El activo, o sea las propiedades o bienes de la empresa, muestra el USO que se ha dado los recursos financieros obtenidos.

- El pasivo y el capital, o sea las deudas de la empresa, muestran las FUENTES de las que se ha obtenido el financiamiento:

EL PASIVO tiene su origen en otras fuentes diferentes a los propietarios.

EL CAPITAL tiene su fuente de origen en los propietarios.

Esto sería una definición muy breve del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

- Los orígenes o fuentes de fondos o de recursos, son proporcionados por: el pasivo, el capital, los aumentos de pasivo fijo, la disminución del activo fijo, los aumentos de capital contable y la disminución del capital de trabajo.
- Los usos o aplicación de recursos o fondos, están dados por: el activo, los aumentos de activo fijo, las disminuciones del pasivo fijo y del capital contable, así como el aumento de capital de trabajo.

Debemos recordar, que la variación del capital de trabajo depende de las variaciones del activo circulante y del pasivo circulante.

A partir de esto, podemos señalar que:

- a) Los grandes grupos que intervienen en el uso y origen de fondos son:
 - El capital de trabajo
 - El activo fijo

- El pasivo fijo
- El capital contable o patrimonio

b) El origen de recursos tiene su fuente en:

- El aumento de capital contable o patrimonio, sea por:
 1. Utilidad
 2. Aumento de capital
- El aumento de pasivo fijo
- Disminución de activo fijo por:
 1. Depreciación y amortización
 2. Ventas
- Disminución del capital de trabajo por:
 1. Aumento de pasivo circulante
 2. Disminución de activo circulante

c) La aplicación o uso de los recursos, tienen su razón en:

- La disminución del capital contable o patrimonio por:
 1. Pérdidas
 2. Utilidades distribuidas o retiros de capital
- Disminución del pasivo fijo
- Aumento del activo fijo

- Aumento de capital de trabajo por:
1. Aumento de activo circulante
 2. Disminución del pasivo circulante

EJEMPLO:

ELEMENTOS DEL BALANCE	BALANCE INICIAL S/.	BALANCE FINAL S/.	ORIGEN DE FONDOS	APLICACION DE FONDOS	NOTA
Activo Fijo	2.000.000	2.750.000		750.000	(1)
Mercadería	500.000	350.000	150.000		(2)
Deudores	400.000	600.000		200.000	(3)
Banco	250.000	100.000	150.000		(4)
	<u>3.150.000</u>	<u>3.800.000</u>			
Capital Emitido	3.000.000	3.500.000	500.000		(5)
Préstamo		250.000	250.000		(6)
Acreedores	150.000	50.000		100.000	(7)
	<u>3.150.000</u>	<u>3.800.000</u>	<u>1.050.000</u>	<u>1.050.000</u>	

En consecuencia, se puede sacar las siguientes conclusiones:

- (1) S/. 750.000,00 se invirtió en adquirir activos fijos
- (2) S/. 150.000,00 como consecuencia de reducir el stock.
- (3) S/. 200.000,00 se aplicaron en incremento de deudores
- (4) S/. 150.000,00 se obtuvieron reduciendo los depósitos bancarios, y se realizaron varios pagos.

- (5) S/. 500.000,00 se recibieron por una emisión de acciones
- (6) S/. 250.000,00 provinieron de un préstamo
- (7) S/. 100.000,00 se aplicó o usó para pagar acreedores

Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Empresa X

ORIGENES:	Aumento de capital emitido	S/. 500.000,00
	Préstamo recibido	250.000,00
	Reducción de stock	150.000,00
	Reducción del depósito bancario	<u>150.000,00</u>
		S/. <u>1.050.000,00</u>
APLICACIÓN:	Disminución de acreedores	S/. 100.000,00
	Aumento de activo fijo	750.000,00
	Aumento de deudores	<u>200.000,00</u>
		S/. <u>1.050.000,00</u>

El estado de origen y aplicación de fondos, muestra en forma clara, de dónde provinieron los fondos y en qué se utilizaron.

4.5. ESTADO DE FLUJO DE CAJA.

Una administración eficaz del flujo de caja, es esencial para el éxito y la supervivencia de una compañía. El propósito de los negocios es generar un flujo de caja o dinero, pero el dinero se debe poner a trabajar, es necesario comprar activos, pagar salarios, comprar materias primas, etc.. El dinero disponible es el punto clave de decisión para quien paga hoy y espera recuperar su inversión con alguna utilidad en el futuro.

Concepto: "El estado de flujo de caja, conocido también como flujo de dinero o flujo de fondos, es el estado de liquidez de una empresa, que incluye los egresos relacionados con la adquisición, el pago y la financiación de la deuda, los aportes de capital y el pago de utilidades." Este concepto según el autor Douglas Garbutt en su obra El Control del Flujo de Fondos pág. V, año 1990.

El dinero fluye a través de las manos de la administración a diferencia de otros activos que congelan fondos y que están disponibles para ser usados. El dinero disponible no genera beneficios por sí mismo, solo lo hace cuando se lo



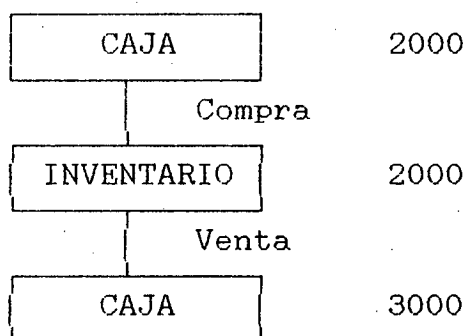
destina a un uso productivo, en este caso la compañía espera que la capacidad empresarial así creada, produzca un rendimiento en dinero, aunque esto demore semanas, meses, o años. El dinero como tal no produce y en una situación inflacionaria llega a perder valor, en todo negocio, por poco o muy rentable que sea, no se puede dejar el dinero al azar.

EL CICLO DEL FLUJO DE CAJA O FLUJO DE DINERO

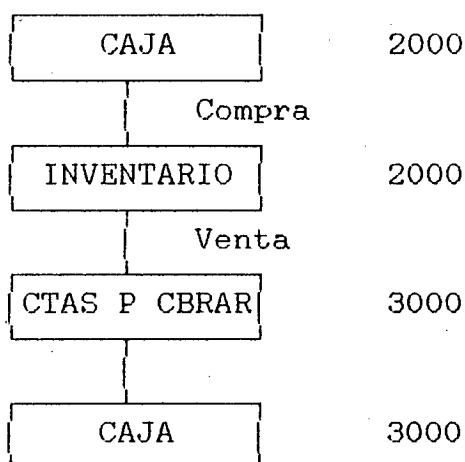
Como mencionamos anteriormente, el ciclo del dinero comienza cuando éste es utilizado para la compra de un activo, el mismo que sirve para producir utilidades, hasta que finalmente el capital más las utilidades se recupera nuevamente, en forma de dinero.

Los ciclos del flujo de caja o flujo de dinero, son a corto y a largo plazo.

EL CICLO DE CORTO PLAZO: Tiene que ver con la circulación del capital de trabajo, el ciclo más simple ocurre cuando la empresa compra bienes y los vende inmediatamente de contado.

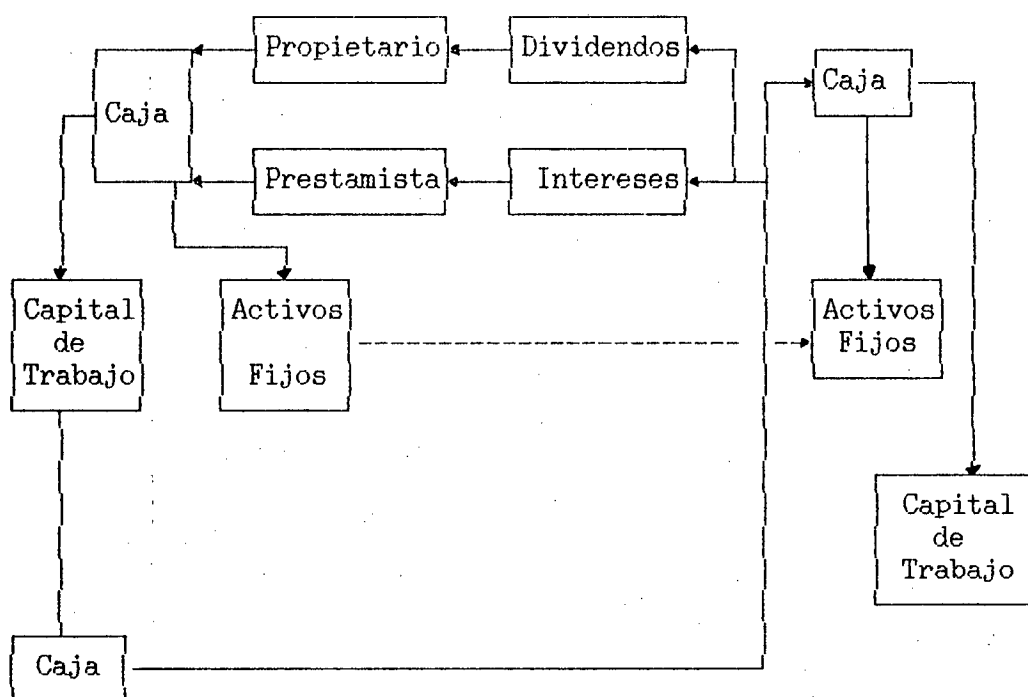


Cuando la venta es a crédito, éstas generan primero unas cuentas por cobrar, las cuales se convierten en dinero después de algún tiempo.



EL CICLO DE LARGO PLAZO: Es menos volátil, surge del suministro a largo plazo de fondos para el negocio, que provienen en parte de los aportes de los propietarios y en parte de los prestamistas a largo plazo. Este dinero se utiliza parcialmente para la compra de activos, pero tam-

bién se utiliza para capital de trabajo. Otros factores que afectan al ciclo de largo plazo son la necesidad de completar o aumentar los activos fijos, la necesidad de pagar los préstamos obtenidos y la necesidad de pagar los impuestos.



Existen dos tipos de presentación de los estados de flujo de caja, el directo y el indirecto, los mismos que se diferencian en lo siguiente:

- El primero o directo informa las principales clases de ingresos y egresos de caja en montos brutos y también

su respectiva suma aritmética hasta llegar al flujo neto de efectivo de las actividades operativas.

- El segundo o indirecto, es el que a través del ajuste de la utilidad neta y las reconciliaciones pertinentes llega al flujo neto de efectivo de las actividades operativas; también se lo conoce como el método de la reconciliación.

Consideramos procedente ilustrar lo aseverado con dos ejemplos de presentación del estado de flujo de caja por los dos métodos.

MÉTODO DIRECTO

FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS:

Efectivo recibido de clientes	14.000,00
Efectivo pagado a proveedores y empleados(11.985,00)
Dividendo recibido de afiliada	60,00
Intereses recibidos	85,00
Intereses pagados	(330,00)
Impuesto a la renta pagado	(425,00)
Seguros recibidos	50,00
Efectivo pagado por varios	(<u>90,00</u>)
EFFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	1.365,00

FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:

Venta de propiedad y equipo	850,00
Adquisiciones y desembolso de capital	(1.200,00)
Pago por compra de activos fijos	(<u>825,00</u>)
EFFECTIVO NETO UTILIZADO EN INVERSIONES	(1.175,00)

FLUJO DE CAJA EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:

Préstamos obtenidos de financieras	425,00
Ingresos por emisión de obligaciones	600,00
Desembolsos por pago de obligaciones	(250,00)
Ingresos por emisión de nuevas acciones	400,00
Dividendos pagados	(<u>300,00</u>)
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR FINANCIAMIENTO	<u>875,00</u>
INCREMENTO NETO EN CAJA	1.065,00
CAJA A LA INICIACIÓN DEL PERÍODO	<u>600,00</u>
CAJA AL FINALIZAR EL PERÍODO.	<u><u>1.665,00</u></u>

MÉTODO INDIRECTO

FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS:

Utilidad neta		790,00
Ajustes de reconciliación:		
Depreciación y amortización	510,00	
Provisión cuentas incobrables	220,00	
Ganancia en venta de instalaciones	(90,00)	
Ganancia no distribuida de afiliada	(45,00)	
Pago recibido por clientes	180,00	
Aumento en cuentas por cobrar	(285,00)	
Disminución en inventarios	210,00	
Aumentos en gastos prepagados	(55,00)	
Disminución en cuentas por pagar	(280,00)	
Aumento en intereses e impuesto por pagar	170,00	
Aumento en otros pasivos	<u>40,00</u>	
TOTAL DE AJUSTES		<u>575,00</u>
EFFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		1.365,00
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Venta de propiedades y equipo	850,00	
Adquisiciones y desembolsos de capital	(1.200,00)	
Pago por compra de activos fijos	<u>(825,00)</u>	
EFFECTIVO NETO UTILIZADO EN INVERSIONES		(1.175,00)
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Préstamos netos o líneas de crédito	425,00	
Ingresos por emisión de obligaciones	600,00	
Pagos de obligaciones	(250,00)	
Ingresos por emisión de acciones	400,00	
Dividendos pagados	<u>(300,00)</u>	
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR FINANCIAMIENTOS		<u>875,00</u>
INCREMENTO NETO EN CAJA		1.065,00
CAJA AL INICIO DEL PERÍODO		<u>600,00</u>
CAJA AL FINALIZAR EL PERÍODO		<u>1.665,00</u>

Aunque en nuestro criterio este estado viene a ser un documento referencial debe contener el nombre de la empresa, la fecha de elaboración y/o el período que tendrá vigencia como también las firmas del contador o director financiero y del gerente o administrador responsable de la conducción administrativa de la empresa.

Según el autor Carlos Eurea Martínez en su obra Principios Contables, pág. 85 nos dice: "El propósito principal de un Estado de Flujo de Efectivo o Caja, es la de proveer información importante acerca de los ingresos y pagos de efectivo de una empresa durante un período determinado. Esta información debería ayudar a los usuarios de los estados financieros:

- a: A evaluar la habilidad de la empresa a generar flujos de caja netos positivos en el futuro;
- b: A evaluar la habilidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, en el pago de sus dividendos y de sus necesidades de financiamiento externo;
- c: A evaluar las razones para las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y pagos en efectivo relacionados; y,

d: A evaluar los efectos sobre la posición financiera de una empresa, tanto de las transacciones de inversión y financiamiento que no requieren el efectivo durante un período determinado."

Consecuentemente con lo planteado por el autor, el Estado de Flujo de Efectivo o Caja, debe contener información completa relacionada con los ingresos y egresos de efectivo, tanto para actividades de operación, de inversión y de financiamiento:

De operación, consideramos todas aquellas que tienen que ver con el normal desenvolvimiento de las actividades específicas para las que fue creada la empresa, entre las que se pueden especificar; contar con suficiente efectivo para atender requerimientos de adquisición de materias primas o mercaderías, pago a trabajadores, vendedores, administradores o empleados en fin contar con un capital de trabajo fluido que no presente problemas económicos en ningún momento.

De inversión, se incluyen aquellas actividades complementarias que deben hacerse por la misma naturaleza de sus operaciones como la adquisición de activos fijos, maqui-

naria, edificios, vehículos o acciones en otras compañías similares que aparentemente afecten a la compañía (la competencia); y, en definitiva si las operaciones específicas generan buenos dividendos la opción que suele presentarse es la adquisición de papeles fiduciarios o inversiones en la bolsa de valores, situación para la que un adecuado flujo de efectivo puede ser determinante.

De financiamiento, se consideran en los casos especiales en que por efecto de iniciación de operaciones, de ampliación de planta, adquisición de nueva maquinaria u otros imponderables, se necesita obtener créditos de instituciones financieras para no incurrir en un flujo de efectivo negativo, particular que bien puede ser previsto mediante la elaboración de un estado de fuente y aplicación de fondos tentativo a la iniciación de las operaciones como también en la elaboración del presupuesto de operación y de inversión con la que toda empresa moderna debe iniciar sus acciones administrativas.

CAPITULO V

5. PRESUPUESTO PARA LABORATORIOS

FARMALEMANA C.A.

Elaboración del Presupuesto para el período 1995, para lo cual tomaremos como base los aspectos teóricos citados, y las características de la empresa.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

EN LABORATORIOS "FARMALEMANA C.A."

Cálculo del Presupuesto de Compra de Materia Prima, Suministros - Materiales y Envases.

Para la elaboración del presupuesto dentro de Farmalemana C.A. se requirió de información que resulta ser el secreto mismo de la entidad, por lo que dentro de sus Estatutos puntualiza que es prohibido divulgar las fórmulas químicas de sus productos.

Por no existir otro mecanismo que nos permita llegar a elaborar el Presupuesto de Compras de Materia Prima, Suministros - Materiales y Envases, hemos decidido demostrarlo por intermedio de dos productos que los denominaremos PRODUCTO "A" y PRODUCTO "B" como lo detallamos a continuación:

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRODUCTO "A"		
FORMULA DE PRESENTACIÓN	30 Y 40 LITROS		
	GALÓN:		8
	LITRO:		32
	60 ML:	64 Dcnas.	768 Unid.
	30 ML:	117 Dcnas.	1404 Unid.

Mater.pri. utiliz. en Gln. y Lts:

Mater.pr. utiliz. en 60 y 30mls.:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Aceite de Vaselina	30 lts.	Aceite de Vaselina	40 lts.
Esencia de Coco	180 ml.	Esencia de Coco	240 ml.

Procedimiento para obtener la materia prima que se utilizará para la elaboración de este producto en el año 1995

ACEITE DE VASELINA

PRESENTACIÓN	MATER.PR. EN LTS.	PRODUCCIÓN P' FORMULA	SUBTO LTS.	PRODUCCIÓN PROYEC. /95	TOTAL LTS.
GALON	30	8	3.750	5.000	18.750
LITRO	30	32	0.938	14.000	13.125
60 ml.	40	768	0.052	3,816.000	198.750
30 ml.	40	1,404	0.028	1,260.000	35.887
					266.522

ESENCIA DE COCO

PRESENTACIÓN	MATER.PR. EN MLS.	PRODUCCIÓN P' FORMULA	SUBTO MLS	PRODUCCIÓN PROYEC. /95	TOTAL ML.
GALON	180	8	22.500	5.000	112.500
LITRO	180	32	5.625	14.000	78.750
60 ml.	240	768	0.313	3,816.000	1,192.500
30 ml.	240	1,404	0.171	1,260.000	215.385
					1,599.135

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRODUCTO "B"	
FORMULA DE PRESENTACIÓN	20 LITROS	
	GALÓN:	5
	LITRO:	22
	60 ML:	32 Docas. 384 Unid.
	30 ML:	59 Docas. 708 Unid.

Materia prima utilizada:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Aceite de Vaselina	20 lts.
Colorante Cafe	S/. 1000

Procedimiento para obtener la materia prima que se utilizará para la elaboración de este producto en el año 1995

ACEITE DE VASELINA

PRESE CION	MATER.PR. EN LTS.	PRODUCCIÓN P ² FORMULA	SUBTO LTS.	PRODUCCIÓN PROYEC. /95	TOTAL LTS.
GALON	20	5	4.000	8.000	32.000
LITRO	20	22	0.909	60.000	54.545
60 ML.	20	384	0.052	4,884.000	254.375
30 ML.	20	708	0.028	2,652.000	74.915
					415.836

COLORANTE CAFÉ

GALÓN:	1,600	suces
LITRO :	2,727	suces
60 ML. :	12,719	suces
30 ML. :	3,746	suces

Como se observa para elaborar cada producto se debe tomar en cuenta dos aspectos importantes:

- Cada producto tiene sus propias presentaciones: galón, litro, 240ml, 120ml, 60ml y 30ml;
- Para elaborar cualquier producto en Farmalemana se lo realiza en base a fórmula; por ejemplo para producir el PRODUCTO "A" en cualquiera de las presentaciones se requiere elaborar una fórmula de 20 litros; lo mismo sucede para el PRODUCTO "B".

A continuación se debe obtener el total de cada una de las materias primas del producto a elaborarse por presentación, es decir, se dividirá la cantidad de materia prima para cada una de las presentaciones que se haya obtenido por fórmula, así vemos que en el PRODUCTO "A" como materia prima tenemos el Aceite de Vaselina el procedimiento es el siguiente:

ACEITE DE VASELINA

PRESENTACIÓN	MATER.PR EN LTS.	PRODUCCIÓN P' FORMULA	SUBTO LTS.
GALON	30	8	3.750
LITRO	30	32	0.938
60 ml.	40	768	0.052
30 ml.	40	1,404	0.028

Observamos que para cada presentación se tiene un subtotal de materia prima, éste valor lo multiplicamos por la producción que se tiene proyectado para el año 1995 y obtenemos el total de una de las materias primas que vamos a necesitar para este producto.

Cabe aclarar que la proyección que mencionamos la obtenemos mediante el control de Kardex de producto terminado entre el año 93 y año 94.

Este total presupuestado de cada materia prima lo agrupamos, así tenemos que en el PRODUCTO "A" hay **Aceite de Vaselina**, en el "B" también, sumamos éstos totales de cada uno de los producto donde haya esta materia prima y así obtenemos el Presupuesto de Compras de cada Materia Prima.

En el presupuesto de Suministros - Materiales, como ya tenemos presupuestado la producción para 1995 en el cálculo de Materia Prima se procede a sumar cada una de las presentaciones que se tenga por producto por ejemplo:

PRODUCTO "A"		PRODUCTO "B"		PRESENTACIÓN AMBOS PRODUCTOS
PRODUCCIÓN PROYEC. /85	TOTAL LTS.	PRODUCCIÓN PROYEC. /85	TOTAL LTS.	
5.000	18.750	8.000	32.000	GALÓN
14.000	13.125	60.000	54.545	LITRO
3.816.000	198.750	4.884.000	254.375	60 ML
1.260.000	35.897	2.652.000	74.915	30 ML
	266.522		415.836	

Se sumará la cantidad de galones que se utilizarán en el PRODUCTO "A" con los del PRODUCTO "B", y así sucesivamente con cada uno de los productos hasta obtener un solo resultado, igual procedimiento para el resto de presentaciones.

Tanto para el Presupuesto de Suministros - Materiales como de Envases se realizan iguales pasos.

LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.
 PRESUPUESTOS DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA
 PARA EL AÑO 1995

* NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	UNID	INVENTARIO AÑO 1994			PRESUPUESTADO AÑO 1995	
		P/U	CANTIDAD	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VALOR TOTAL
AGUA	LTS.	3,00			13.278,577	39.835,731
ACEITE DE ALMENDRAS	MLS.	59,00	4.000	236.000	6.061,208	357.611,272
ACEITE COMESTIBLE	LTS.	1.825,00	80	146.000	2.089,109	3.812.623,925
ACEITE DE VASELINA	LTS.	2.718,00	342	929.556	1.817,437	4.939.793,766
ESENCIA DE COCO	MLS.	28,00	8.000	224.000	11.865,723	332.240,244
COLONIA	MLS.	66,00	10.500	693.000	26.210,655	1.729.903,230
FLORAL	MLS.	69,00	17.250	1.190.250	57.171,994	3.944.867,586
DELICIA	MLS.	22,00	955	21.010	2.113,746	46.502,412
CARAMELO ARIA VIT	GRS.	91,00	1.000	91.000	135,836	12.361,076
ESENCIA DE ROSAS	MLS.	50,00	8.000	400.000	11.783,303	589.165,150
ZUMO DE LIMON	MLS.	35,00	3.000	105.000	9.197,361	321.907,642
BENZOATO DE SODIO	LBS.	3.538,00	6.992	24.737.696	7.084,127	25.063.641,326
ESENCIA DE CANELA	MLS.	37,00	1.480	54.760	14.168,667	524.240,679
ALCOHOL POTABLE	LTS.	1.057,00	4.275	4.518.675	11.079,788	11.711.335,916
COLORANTE VERDE	MLS.	4,00			11.696,864	46.787,456
LAVANDA	MLS.	68,00	22.000	1.496.000	54.464,204	3.703.565,872
COLORANTE ROJO	MLS.	4,00			11.345,224	45.380,896
COLORANTE AMARILLO	MLS.	4,00			4.135,174	16.540,696
COLORANTE VERDE-AMA	MLS.	4,00			1.477,558	5.910,232
TARTRACINA COLORANT	GRS.	40,00	980	39.200	809,257	32.370,280
ESENCIA DE ANIS	MLS.	57,00	4.000	228.000	7.676,607	437.566,599
ESENCIA DE FRESA	MLS.	38,00	9.000	342.000	2.408,218	91.512,284
ESENCIA DE PINA	MLS.	28,00	8.000	224.000	3.721,717	104.208,076
COLORANTE CARAMELO	LTS.	356,00			322,335	114.751,260

NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	UNID	INVENTARIO AÑO 1994			PRESUPUESTADO AÑO 1995	
		PU	CANTIDAD	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VALOR TOTAL
MENTA PIPERITA	MLS.	70,00	4,000	280,000	5,567,744	389,742,080
COLORANTE CAFE	MLS.	4,00			20,792,000	83,168,000
THIMEROSAL	GRS.	1,825,00	500	912,500	1,110,625	2,026,890,625
EOSINA	GRS.	70,00	454	31,780	806,854	56,479,780
ALCANFOR	GRS.	15,00	1,290	19,350	57,106,020	856,590,300
ESSENCIA DE TOMILLO	MLS.	74,00	1,000	74,000	5,031,595	372,338,030
MERCUROCROMO	GRS.	70,00	2,000	140,000	2,073,400	145,138,000
ACIDO SALICILICO	GRS.	21,00	8,000	168,000	3,404,816	71,501,136
BROMURO DE POTASIO	GRS.	20,00	25,000	500,000	3,406,236	68,124,720
ACIDO BENZOICO	MLS.	24,00	4,000	96,000	4,120,067	98,881,608
VEGETAL CARAMELO	GRS.	76,00	980	74,480	202,293	15,374,268
VIOLETA DE GENCIANA	GRS.	77,00	3,000	231,000	3,885,687	299,197,899
PERHIDROL	MLS.	2,00	95,000	190,000	95,162,817	190,325,634
SALICILATO DE METILO	MLS.	22,00	22,000	484,000	60,201,949	1,324,442,878
PARAFINA	GRS.	3,00	59,800	179,400	1,573,343	4,720,029
VASELINA	KLS.	3,074,00	378	1,161,972	5,888,587	18,101,516,438
MENTOL CRISTALIZADO	GRS.	72,00	30,000	2,160,000	24,791,918	1,785,018,096
CUMARINA	GRS.	30,00	255	7,650	1,043,583	31,307,490
GOMENOL	MLS.	77,00	500	38,500	638,494	49,164,038
EUCALIPTOL	MLS.	78,00	1,000	78,000	346,303	27,011,634
CARBONATO DE CALCIO	GRS.	0,30	64,000	19,200	37,496,704	11,249,011
HIDROXIDO DE SODIO	LENT	1,00	60	60	82,016	82,016
ACETONA	LTS.	13,000,00	50	650,000	114,824	1,492,712,000
METHANOL	LTS.	558,00	120	66,960	129,176	72,080,208
ACETATO DE ETILO	LTS.	5,000,00	150	750,000	143,529	717,645,000
FLORAL (AROMCOLOR)	MLS.	78,00	7,000	546,000	3,293,226	256,871,628
ESSENCIA DE COCO (MALU)	MLS.	44,00	1,000	44,000	10,266,588	451,729,872
ACIDO BORICO	GRS.	2,00	120,450	240,900	1,661,210	3,322,420

NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	UNID	INVENTARIO AÑO 1994			PRESUPUESTADO AÑO 1995	
		P/U	CANTIDAD	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VALOR TOTAL
ACIDO NITRICO	MLS.	11,00	60.000	660.000	4.333,824	47.672,064
YODO	GRS.	106,00	10.000	1.060.000	15.300,625	1.621.866,250
YODURO DE POTASIO	GRS.	40,00	50.000	2.000.000	6.176,250	247.050,000
SULFA	GRS.	1,00	460	460	6,250	6,250
EXTRACTO DE VALERIA	MLS.	65,00	10.000	650.000	33.959,030	2.207.336,950
ACIDO ACETICO	LTS.	3.150,00	150	472.500	43,991	154.321,650
AZUCAR	LBS.	440,00	635	279.400	975,000	429.000,000
ACIDO CITRICO	GRS.	6,00	56.000	336.000	1.218,750	7.312,500
ETER	MLS.	15,00	1.000	15.000	737,299	11.059,485
OXIDO DE ZINC	GRS.	7,00	46.920	328.440	8.173,270	57.247,890
VAINILLINA	KLS.	57.294,00	14	802.116	17,393	996.514,542
GLICERINA	LTS.	4.483,00	35	156.905	69,572	311.891,276
JARABE PREPARADO	LTS.	781,00			139,144	108.671,464
SUBTOTAL \$.				51.580.720,0		93.227.198,765
* PORCENTAJE DE INFLACION (24,5%)				12.637.276,4		22.840.663,697
TOTAL \$.				64.217.996,4		116.067.862,463

LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.
 PRESUPUESTO PARA COMPRAS DE ENVASES CILINDRO Y CAJAS
 PARA AÑO 1995

NOMBRE DEL ENVASE	INVENTARIO AÑO 1994			PROYECCIONES AÑO 1995		
	CANTID	P/U	P/T	CANTID	P/U	P/T
GALON	600	1290	774.000	1993	1290	2570.970
LITRO	1050	425	446.250	3.903	425	1.658.775
240 ML.(GRANIZO)	4.136	200	827.200	1.092	200	218.400
120 ML.(GRANIZO)	3.308	176	582.208	17.664	176	3.108.364
120 ML.(AMBAR)	4.535	160	728.800	17.400	160	2.784.000
120 ML.(ESENCIA)	5.036	145	730.220	4.932	145	715.140
120 ML.(POLIETILENO)	8.074	145	1.170.730	16.608	145	2.408.160
60 ML.(POLIETILENO)	17.004	105	1.785.420	194.688	105	14.142.240
60 ML.(GOTERO)	235	119	27.965	32.256	119	3.838.464
30 ML.(POLIETILENO)	13.451	76	1.022.276	24.600	76	1.874.160
30 ML.(GOTERO)	1.835	94	172.490	30.636	94	2.879.784
30 ML.(ACETONA)	5.916	78	460.590	14.400	78	1.123.200
ENV.PLASTICOS PARA 10 GR.	2.450	44	107.800	16.680	44	733.920
ENV.PLASTICOS PARA 45 GR.	660	167	110.220	528	167	88.176
ENV.METAL MENTOL 13 GR.	126.773	68	8.312.564	36.540	68	2.484.720
ENV.METAL MENTOL 15 GR.	36.535	48	1.706.640	82.692	48	3.969.216
ENV.METAL BELLAD. 10 GR.	33.348	20	1.066.960	37.140	20	742.800
ENV.METAL BELLAD. 13 GR.	98.400	68	6.691.200	27.648	68	1.880.064
ENV.MET. COLD CREM.10GR.	99.000	20	1.980.000	24.600	20	492.000
ENV.MET.COLD CREM.13GR.	97.195	68	6.609.260	36.000	68	2.448.000
SUBTOTAL S/			40.312.593			50.161.053
* PORCENTAJE DE INFLACION (24,5%)			9.876.634.285			12.289.457.985
TOTAL S/			50.189.47.285			62.450.510.985

NOTA: PARA OBTENER ESTOS VALORES SE LO HIZO EN BASE AL ANEXO DE LAS PAG. 218 - 219 - 220.

PROYECCIONES DE ENVASES PARA AÑO 1995

Tipo de envase: CILINDRO

NOMBRE DEL PRODUCTO	GALON			LITRO			240 ML.			120 ML.			60 ML.			30 ML.		
	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T
ACEITE DE ALMENDRAS	105	1.290	135.450	132	425	56.100							19.416	105	2.038.680	16.680	76	1.267.680
ACEITE DE COCO	5	1.290	6.450	14	425	5.950							3.816	105	400.680	1.260	76	95.760
AGUA DE AZAHARES	173	1.290	223.170	165	425	70.125							11.316	105	1.188.180	2.400	76	182.400
AGUA CARMELITANA	170	1.290	219.300	234	425	99.450							11.736	105	1.232.280			
AGUA YANANGA CHINA	45	1.290	58.050	83	425	35.275				312	145	45.240	4.104	105	430.920			
AGUA NIL FLORES	33	1.290	42.570	84	425	35.700				1.584	145	229.680	8.580	105	900.900			
AGUA FLORIDA	153	1.290	210.270	292	425	85.850				468	145	67.860	9.528	105	1.000.440			
ESENCIA DE ANIS	11	1.290	14.190	38	425	16.150				408	145	59.160	576	105	60.480			
ESENCIA KOLA CHAMPAGNE	13	1.290	16.770	63	425	26.775				516	145	74.820	432	105	45.360			
ESENCIA DE MENTA	4	1.290	5.160							300	145	43.500	456	105	47.880			
ESENCIA DE PINA	12	1.290	15.480	55	425	27.625				948	145	137.460	672	105	70.560			
ESENCIA DE TORONJIL	34	1.290	43.860	53	425	22.525												
ESENCIA DE ROSAS	15	1.290	19.350	38	425	16.150				120	145	17.400	480	105	50.400			
FARRARROMIN	20	1.290	25.800	88	425	37.400							12.960	119	1.542.240	16.416	94	1.543.104
COLONIA EXTRA-FINA ROCIO	114	1.290	147.040	166	425	70.550	732	1200	146.400.00	8.724	176	1.535.424						
FARRATHIROLAN	34	1.290	43.860	63	425	26.775				168	145	24.360	5.556	105	583.380			
BALSAMO CATOLICO	3	1.290	3.870	22	425	9.350							24	105	2.520			
ELIXER CINCO BROMUROS	36	1.290	46.440	103	425	43.775				3.240	176	570.240	8.856	105	929.880			
ESENCIA KARAVILLOSA	17	1.290	21.930	43	425	18.275							1.752	105	183.960	1.368	94	128.592
MERCUCROCROMO	8	1.290	10.320	5	425	2.125							1.536	119	182.784	1.872	94	175.968
ALCOHOL SALICILICO	7	1.290	9.030	15	425	6.375												
ALCOHOL ANTISEPTICO	3	1.290	3.870	41	425	17.425				1.224	145	177.480	460	105	50.400			
TINTURA DE ARNICA	5	1.290	6.450	93	425	41.850				120	145	17.400	3.240	119	385.560			
ESPIRITUS COMPUESTOS	167	1.290	215.430	143	425	60.775				2.316	145	335.820	16.176	105	1.699.480			
VIOLETA DE GENCIANA	7	1.290	9.030	25	425	10.625							2.184	119	259.896	2.928	94	280.872
AGUA OXIGENADA 10 VOL.	5	1.290	6.450	38	425	16.150				17.400	160	2.784.000						
VINAGRE DE CASTILLA	168	1.290	216.720	170	425	72.250												

NOMBRE DEL PRODUCTO	GALON			LITRO			240 M.L.			120 M.L.			60 M.L.			30 M.L.		
	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T	CANT.	P/U	P/T
BRILLANTINA VERDE	42	1.290	54.180	107	425	45.475				190	145	26.100	1.284	105	134.820			
ESENCIA DE VAINILLA	60	1.290	77.400	189	425	80.325				4.512	145	654.240	3.492	105	366.660			
ACEITE COMENOLADO	0	0	0	5	425	2.125							624	119	74.256	1.200	94	112.800
ACEITE ALCANFORADO	5	1.290	6.450	22	425	9.350												
ACEITE DE NIEVE	5	1.290	6.450	16	425	6.800							192	105	20.160			
ACEITE ROSADO	8	1.290	10.320	60	425	25.500							4.654	103	512.820	2.652	76	201.552
ACEITE DE MARIA	0	0	0	30	425	12.750										300	76	22.800
ACETONA	2	1.290	2.580													14.400	78	1.123.200
ACEITE DE AGUACATE	15	1.290	19.350	32	425	13.600							1.920	105	201.600			
AGUA DE ROSAS	2	1.290	2.580	38	425	16.150				288	145	41.760	376	105	60.480			
ALCOHOL YODADO	17	1.290	21.930	66	425	28.050				1.184	145	169.760	564	105	59.220			
BRILLANTINA AMARILLA	5	1.290	6.450	32	425	13.600							576	145	83.520	384	105	40.320
BALSAMO TRANQUILO	8	1.290	10.320	32	425	13.600							364	145	52.780			
AGUA COLONIA MI NOVIA	175	1.290	225.750	190	425	80.750												
COLONIA ROCIO MENTOLADA	0	0	0	10	425	4.250	190	200	36.000.00	2.400	176	422.400						
COLONIA ROCIO HELADA	5	1.290	6.450	20	425	8.500	130	200	36.000.00	2.400	176	422.400						
ELIXER PAREGORICO	0	0	0							900	176	158.400	11.040	105	1.159.200			
ESPIRITUS DE NITRO	13	1.290	16.770	50	425	21.250												
ESENCIA DE COCO	10	1.290	12.900	90	425	38.250				1.800	145	261.000	1.930	105	207.900			
ESENCIA DE FRESA	10	1.290	12.900	60	425	25.500				340	145	121.800	384	105	40.320			
ESENCIA DE CANELA	0	0	0	2	425	850							384	105	40.320			
FARMATHEROL	5	1.290	6.450	80	425	34.000				840	145	121.800	2.700	103	283.500			
HONGOS NATA	2	1.290	2.580	3	425	1.275				300	145	87.000	360	105	37.800			
JARABE DE GOMA	150	1.290	193.500	225	425	95.625						0						
TINTURA DE YODO	17	1.290	21.930	132	425	56.100						0	3.554	119	424.116	8.160	94	767.040
TINTURA DE VALERIANA	45	1.290	58.050	189	425	80.325							564	145	81.780	9.148	119	969.612
VINAGRE AROMATICO	15	1.290	19.350	32	425	13.600				1.128	145	163.560	588	105	61.740			
TOTAL S/.			2.570.970			1.658.775				218.400.00		4520	9.016.164		17.980.704			5.901.768

PROYECCIONES DE ENVASES PARA AÑO 1995

Tipo de envase: cajas

NOMBRE DEL PRODUCTO	10 GR.			13 GR.			15 GR.			45 GR.		
	CANTIDAD	P/U	P/T	CANTIDAD	P/U	P/T	CANTIDAD	P/U	P/T	CANTIDAD	P/U	P/T
VASELINA PERFUMADA	10.800	44	475.200							528	167	88.176
POMADA ALCANFORADA	2400	44	105.600									
POMADA GUAYACOLADA	1680	44	73.920									
POMADA REUMADOLOR	1200	44	52.800									
POMADA DE SULFA	600	44	26.400									
*BELLADONA ALCANFORADA	37.140	20	742.800	27.648	68	1.880.064						
*COLD CREMA AZUCENA	24.600	20	492.000	36.000	68	2.448.000						
MENTOL ALEMÁN				36.540	68	2.484.720	82.692	48	3.969.216			
TOTAL S/.			1.968.720			6.812.784			3.969.216			88.176

LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.					
PRESUPUESTO PARA COMPRAS DE ETIQUETAS Y PAPEL DE ENVOLTURA					
PARA EL AÑO 1995					
NOMBRE DEL PRODUCTO	PRE	INVENTARIO		PRESUPUESTO	
	CIO	AÑO 1994		AÑO 1995	
	CU	CANT.	VALOR EN S/	CANT.	VALOR EN S/
ACEITE DE ALMENDRAS	5	5.639	28.195	36.333	181.665
ACEITE DE COCO	8	11.700	93.600	5.095	40.760
AGUA DE AZAHARES	5	71.396	356.980	14.054	70.270
AGUA CARMELITANA	5	28.752	143.760	12.140	60.700
AGUA KANANGA CHINA	4	56.524	226.096	4.544	18.176
AGUA MIL FLORES GRANDE	10	10.870	108.700	117	1.170
AGUA FLORIDA GRANDE	10	23.685	236.850	365	3.650
BELLADONA ALCANFORADA	14	6.266	87.724	64.788	907.032
MENTOL ALEMAN	14	6.211	86.954	119.232	1.669.248
ESENCIA DE ANIS	7	36.657	256.599	1.033	7.231
ESENCIA KOLA CHAMPAGNE	7	38.114	266.798	1.024	7.168
ESENCIA DE MENTA	2	14.493	28.986	760	1.520
ESENCIA DE PINA	2	11.031	22.062	1.697	3.394
ESENCIA DE TORONGIL	5	4.577	22.885	87	435
ESENCIA DE ROSAS	2	3.020	6.040	653	1.306
FARMABROMIN	6	34.302	205.812	29.484	176.904
COLONIA EXTRAFINA ROCIO	30	39.900	1.197.000	9.736	292.080
FARMATHIMOLAN	5	21.034	105.170	5.821	29.105
BALSAMO CATOLICO	5	3.510	17.550	49	245
ELIXER CINCO BROMUROS	4	29.917	119.668	12.235	48.940
ESENCIA MARAVILLOSA	5	21.236	106.180	3.180	15.900
MERCUCROCROMO	5	54.750	273.750	3.421	17.105
ALCOHOL SALICILICO	2	5.718	11.436	22	44
ALCOHOL ANTISEPTICO	10	8.251	82.510	1.748	17.480
TINTURA DE ARNICA	2	3.230	6.460	3.463	6.926
ESPIRITUS COMPUESTOS	5	71.168	355.840	18.802	94.010
VIOLETA DE GENCIANA	5	10.984	54.920	5.204	26.020
AGUA OXIGENADA 10 VOL.	8	22.175	177.400	17.443	139.544
VINAGRE DE CASTILLA	4	63.769	255.076	338	1.352
BRILLANTINA VERDE	2	3.115	6.230	1.613	3.226
ESENCIA DE VAINILLA	7	45.919	321.433	8.253	57.771
ACEITE GOMENOLADO	5	5.206	26.030	1.829	9.145
ACEITE ALCANFORADO	2	3.450	6.900	27	54
ACEITE DE NIEVE	7	5.480	38.360	213	1.491
ACEITE ROSADO	5	21.000	105.000	7.604	38.020
ACEITE DE MARIA	5	2500	12.500	330	1.650
ACETONA	3	24.093	72.279	14.402	43.206
ACEITE DE AGUACATE	8	15.800	126.400	1.967	15.736

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRE	INVENTARIO		PRESUPUESTO	
	CIO	AÑO 1994		AÑO 1995	
	C/U	CANT.	VALOR EN S/	CANT.	VALOR EN S/
AGUA DE ROSAS	4	3.389	13.556	904	3.616
ALCOHOL YODADO	5	3.898	19.490	1.811	9.055
BRILLANTINA AMARILLA	2	2.040	4.080	997	1.994
BALSAMO TRANQUILO	5	3.337	16.685	604	3.020
COLD CREMA AZUCENA	14	6.114	85.596	60.600	848.400
AGUA COLONIA MI NOVIA	4	6.623	26.492	365	1.460
COLONIA ROCIO MENTOLADA	30	22.000	660.000	2.590	77.700
COLONIA ROCIO HELADA	30	22.340	670.200	2.605	78.150
ELIXER PAREGORICO	5	12.852	64.260	11.940	59.700
ESPIRITUS DE NITRO	5	3.720	18.600	63	315
ESENCIA DE COCO	7	31.039	217.273	3.880	27.160
ESENCIA DE FRESA	2	19.378	38.756	1.294	2.588
ESENCIA DE CANELA	5	5.909	29.545	386	1.930
FARMATEROL	8	40.058	320.464	3.625	29.000
HONGOS MATA	2	5.407	10.814	965	1.930
JARABE DE GOMA	5	2.793	13.965	375	1.875
POMADA ALCANFORADA	5	62.400	312.000	2.400	12.000
POMADA GUAYACOLADA	5	44.344	221.720	1.680	8.400
POMADA REUMADOLOR	5	45.316	226.580	1.200	6.000
POMADA DE SULFA	5	51.385	256.925	600	3.000
TINTURA DE YODO	9	42.157	379.413	11.873	106.857
TINTURA DE VALERIANA	2	48.815	97.630	8.946	17.892
VINAGRE AROMATICO	7	3.400	23.800	1.763	12.341
VASELINA PERFUMADA	5	36.578	182.890	11.328	56.640
AGUA MIL FLORES PEQUENA	6	15.300	91.800	10.164	60.984
AGUA FLORIDA PEQUENA	6	14.590	87.540	9.998	59.976
SUBTOTAL S/.			9.746.207		5.501.662
* PORCENTAJE DE INFLACION (24.5			2.387.820,72		1.347.907,19
T O T A L S/.			12.134.027,72		6.849.569,19

LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA
Y GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS
PARA AÑO 1995

(1)

CARGO	SUELDO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	DECIMO QUINTO SUELDO	DECIMO SEXTO SUELDO	BONIFICA. COMPLEN. DE VIDA	COMPENS. COSTO	APORT.PATR. DECAP.	AGUI.NAV. UNIFOR. OTR.GASTOS	IMPREVISTO	SUBTOTAL	TOTAL MENSUAL
ADMINISTRACION												
!PRESIDENTE ADMINISTRATIVO!	350.000	25.981	11.667	4.167	43.750	50.000	112.000	39.025	9.681	24.509	668.780	(1) Se obtiene de la siguiente manera:
!GERENTE GENERAL	800.000	48.333	11.667	4.167	70.000	1.200	112.000	89.200	9.681	24.509	1.170.757	Agui.nav.: 1 SMVG x 17 equl. 1.275.000
!CONTADOR GENERAL	400.000	32.986	11.667	4.167	50.000	50.000	112.000	44.600	9.681	24.509	759.610	Uniforme: 500.000
!AUXILIAR CONTABILIDAD	360.000	19.861	11.667	4.167	32.500	50.000	112.000	28.990	9.681	24.509	553.375	Ciros: 200.000
!SECRETARIA-FACTURADORA	300.000	24.486	11.667	4.167	37.500	50.000	112.000	33.450	9.681	24.509	607.460	5.139.996
!BOVEDERO	300.000	24.750	11.667	4.167	37.500	50.000	112.000	33.450	9.681	24.509	607.724	=====
!AYUDANTE DE BODEGA	192.000	15.799	11.667	4.167	24.000	50.000	112.000	21.408	9.681	24.509	465.231	!La suma de estos 3 valores /12/17= 9.681
!CHOFER	90.000	3.750	11.667	4.167	11.250	50.000	112.000	10.035	9.681	24.509	327.059	
VENTAS												
!VENDEDOR #1	111.000	9.250	11.667	4.167	13.875	50.000	112.000	12.377	9.681	24.509	358.526	717.052
!VENDEDOR #2	111.000	9.250	11.667	4.167	13.875	50.000	112.000	12.377	9.681	24.509	358.526	!COSTO MANO - OBRA:
MANO DE OBRA DIRECTA												
!JEFE DE LABORATORIO	350.000	29.167	11.667	4.167	43.750	50.000	112.000	39.025	9.681	24.509	675.966	!
!AYUDANTE DE LABORATORIO	200.000	8.333	11.667	4.167	25.000	50.000	112.000	22.300	9.681	24.509	467.657	! 3.231.021/176 = 5/ 16.358.07
!OPERARIA #1	192.000	15.799	11.667	4.167	24.000	50.000	112.000	21.408	9.681	24.509	465.231	!
!OPERARIA #2	192.000	15.799	11.667	4.167	24.000	50.000	112.000	21.408	9.681	24.509	465.231	! 3.231.021 !COSTO INDIRECTOS FABR. Y GTO.S. ADMI. Y VTAS.:
!OPERARIA #3	192.000	15.799	11.667	4.167	24.000	50.000	112.000	21.408	9.681	24.509	465.231	!
!OPERARIA #4	116.000	8.271	11.667	4.167	14.500	50.000	112.000	12.954	9.681	24.509	363.729	! 115.724.576/12 = 8/ 9.643.715
!OPERARIA #5	90.000	6.667	11.667	4.167	11.250	50.000	112.000	10.035	9.681	24.509	329.976	! 9.643.715/176 = 5/ 54.793.83
CLASES DE GASTO:												
!COM.GTO.	!VIATICOS	!COMISIONES	!FLETE EN	!MANTENIM.	!DEPREC.	!SUMI. Y	!PUBLICIDAD	!ENER.AGUA	!IMPREVISTO	!SUELDOS Y	!TOTAL	
!BANCARIO		!PAGADAS	!VENTAS	!DE VEHIC.		!MATER.FABR		!COMUNICACI	!BENEF.SOCIA	!ANUAL		
!ADMINISTRACION	500.000	2.500.000		11.500.000	13.300.000	1690.000		11.300.000	14.000.000	161.679.952	175.469.952	
!VENTAS		5.900.000	11.600.000	16.800.000	12.100.000	12.300.000		11.000.000	950.000	11.000.000	8.304.624	140.254.624

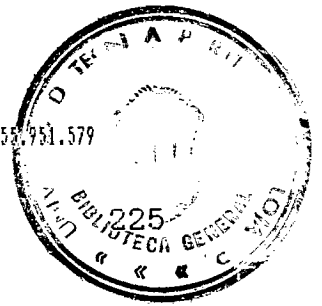
LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.
 PRESUPUESTO DE LOS COSTOS INDIRECTOS
 PARA EL AÑO 1995

*

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	PORC.P DEPAR.	ENERGIA, AGUA COMUNICACION	SEGUROS	MANTEN. MAQU. Y VEHICULO	DEPRECLACIONES	IMPREVISTOS	TOTAL
FABRICACION	0,55	1.237.500	1.210.000	1.980.000	3.080.000	1.540.000	9.047.500
ADMINISTRACION	0,35	787.500	770.000	1.260.000	1.960.000	980.000	5.757.500
VENTAS	0,10	225.000	220.000	360.000	560.000	280.000	1.645.000
T O T A L \$.		2.250.000	2.200.000	3.600.000	5.600.000	2.800.000	16.450.000

LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS PRESUPUESTADO
PARA 1995

228.258.951.579



VENTAS:

1.- MATERIA PRIMA DIRECTA: 58.826.491.233

MATERIA PRIMA:

(anexo pag. 214)

Proyecciones para el año 1995 116.067.862.463
Inventario Inicial 64.217.996.400

51.849.866.063

SUMINISTROS Y MATERIALES:

(anexo pag. 217 y 221)

Proyecciones para el año 1995 69.300.080.175
Inventario Inicial 62.323.455.005

6.976.625.170

2.- MANO DE OBRA DIRECTA: 38.772.252.000
(anexo pag. 223)

3.- GASTOS INDIRECTOS DE FABRICAC.: 9.737.500,000
(anexo pag. 223 - 224)

Energía, Agua y Comuni. 1.237.500,000
Seguros 1.210.000,000
Manten. de Maquin. y Veh. 1.980.000,000
Sumin. Materia. de Fabr. 670.000,000
Depreciaciones 3.080.000,000
Imprevistos 1.540.000,000

COSTO DE PRODUCCION: 107.336.243,233

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS: 195.487.076,000
(anexo pag. 223 - 224)

ADMINISTRACION: 69.937.452,000

Sueldos y Benef.Socia.Adm. 61.679.952,000
Viaticos administrativos 2.500.000,000
Manten. de Maquin. y Veh. 1.260.000,000
Energía, Agua y Comun. 787.500,000
Seguros 770.000,000
Depreciaciones 1.960.000,000
Imprevistos 980.000,000

VENTAS: 35.549.624,000

Sueldos y Benef.Socia.Vtas. 8.604.624,000
Viaticos en ventas 5.900.000,000
Comisiones Pagadas 11.600.000,000
Flete en ventas 6.800.000,000
Publicidad 1.000.000,000
Manten. de Maquin. y Veh. 360.000,000
Energía, Agua y Comuni. 225.000,000
Seguros 220.000,000
Depreciaciones 560.000,000
Imprevistos 280.000,000

GASTOS FINANCIEROS 500.000,000

Comisiones y Gastos Bancarios 500.000,000

COSTO DE VENTAS: 213.323.319,233

UTILIDAD EN VENTAS: 14.932.632,346

LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.
 PRESUPUESTO ANUAL PARA 1995
 (PROYECTO ELABORACION PRODUCTOS FARMACEUTICOS)

I N G R E S O S:

Ventas	228.255.951.579
Inventario Inicial de Producto Terminado	18.982.370.670
Dctos. por Cobrar (cheques post-fechados)	8.731.679.000
Bancos	11.724.918.810
Cuentas por cobrar clientes	52.825.970.870

TOTAL DE INGRESOS:

320.520.890.929

E G R E S O S:

Materia Prima Directa	51.849.866.063
Suministros y Materiales de Fabricacion	6.976.625.170
Mano de Obra Directa	38.772.252.000
Costos Indirectos de Fabricacion	9.737.500.000
Gastos de Administracion y Ventas	105.487.076.000
Gastos Financieros	500.000.000

OTROS EGRESOS:

Proveedores	18.979.843.000
Inversiones:	8.000.000.000
Programa de contabilidad T-MAX	4.000.000.000
Adecuacion de Oficinas	4.000.000.000

TOTAL DE EGRESOS:

240.303.162.233

UTILIDAD DEL EJERCICIO ECONOMICO 1995

80.217.728.696

ANTES DE IMPTOS. Y 15% TRABAJADORES

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En Farmalemana C.A.; existe un Organigrama Orgánico Funcional muy extenso, especialmente en lo contable, el tamaño de la misma no le permite que cada unidad sea representada por distinta persona como hemos indicado en el Manual de Funciones, ya que es una empresa que está en vías de desarrollo y si bien es cierto que actualmente una sola persona desempeña dos o tres cargos a la vez se espera que con el pasar del tiempo esta Industria se desarrolle y crezca aún más y pueda llegar a obtener la Estructura Orgánica y Funcional que hemos mencionado.
- En la elaboración del Presupuesto en Farmalemana C.A., siendo esta una Empresa netamente industrial se considera los tres elementos del costo por lo que es importante tener muy definidos como afectan éstos elementos en el Presupuesto.

- Existiendo el Presupuesto, podrá determinar la cantidad de materias primas, suministros - materiales, envases y etiquetas que deben adquirir para hacer frente al consumo, de manera que haya una producción normal y para que tengan una cantidad razonable como inventario que no implique mayores costos por almacenaje, ni riesgos por pérdida o deterioro, y dar respuestas al cómo direccionar y orientar las acciones en sus diferentes áreas funcionales y niveles a la consecución de ofrecer un buen producto de buena calidad con el uso de recursos (costo) de la Empresa.

- Con el estudio del Capítulo IV, hemos concluido que dentro de una empresa juega un papel muy importante la elaboración del Flujo de Caja, como también la correcta utilización de las cuentas de ingresos y gastos, que viene a constituir como parte complementaria en la elaboración del presupuesto.

RECOMENDACIONES

- Siendo Farmalemana C.A., una Empresa pequeña lo aconsejable seria que se reestructure el Orgánico Funcional, contando para ello con el personal que se dispone, capaz que no se sucite discrepancias de orden administrativo o funcional de un departamento a otro.
- Se recomienda a la empresa que al momento de elaborar el presupuesto se tome en cuenta todos los aspectos económicos y financieros que se ajusten a la realidad, ésto es valorando realmente los costos y considerando la inflación imperante en nuestro país.
- Que se tome en cuenta nuestro trabajo ya que la finalidad es de articular y llenar vacíos de responsabilidad y de costos que surge cuando existe el mejoramiento de la empresa y servirá de base a administradores en la toma de mejores decisiones.

- Se recomienda que se elabore mensualmente el Flujo de Caja que ayudará a saber cuál es la disponibilidad que tiene la empresa.

- Una vez concluido nuestro trabajo práctico, hemos dejado indicado como se elabora un Presupuesto Industrial, por lo tanto recomendamos que se lo tome en cuenta ya que servirá como guía tanto al Departamento de Contabilidad como a los Administradores, además les ayudará a estimar una utilidad más acorde con la realidad, permitirá mejorar las políticas de venta, en caso de que no estuviera cumpliendo con el monto de ventas propuesto, todo esto ayudará a una correcta toma de decisiones institucional y a obtener una mayor rentabilidad de capital.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- BURBANO RUIZ, Jorge. Presupuestos. Segunda edición, Colombia, 1994
- 2.- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Vademecum Legal Reformado. Quito, 1986
- 3.- CUESTA TERÁN, Álvaro María. Contabilidad Analítica. Biblioteca Práctica de Contabilidad, Tomo 4, Equipo Cultural S.A., 1987.
- 4.- DIAS MOSTO, Jorge. Costos y Presupuestos, Tomo II, Biblioteca de Contabilidad y Materias Afines, Editorial de Libros Técnicos, Lima Perú, 1981.
- 5.- DIAS MOSTO, Jorge. Origen y Aplicación de Fondos y Análisis Financiero, Tomo

VI, Biblioteca de Contabilidad y Materias Afines, Editorial de Libros Técnicos, Lima Perú, 1981.

- 6.- DEARDEN, John, y CERON, Julio. Análisis de Costos y Presupuestos, Ediciones Siglo XX, México, 1989.
- 7.- DOUGLAS, Garbutt. El Control del Flujo de Fondos, Primera Edición, Editorial Norma, 1988.
- 8.- GONZALEZ, Cristobal del R. Técnica Presupuestal, Ediciones Contables Administrativa S.A., Séptima edición, México, 1976.
- 9.- HARPER, W.M.. Contabilidad de Costos, Dirección de Empresas. Tomo X, Editorial EDAF, Madrid, 1978.
- 10.- LANG, Theodore. Manual del Contador de Costos, UTEHA Biblioteca Hispanoamericana, México D.F., 1984.

- 11.- LAWRENCE, W.B.. Contabilidad de Costos. Tomo I, UTEHA, Segunda Edición México, 1978.
- 12.- MATOSSIAN, Pablo. La Gestión Presupuestaria, Ediciones Nueva Técnica, S.R.L., Buenos Aires, 1975.
- 13.- NEUNER, John J.W.. Contabilidad de Costos Principios y Práctica, Tomo I, UTEHA Biblioteca Hispanoamericana, México D.F., 1984.
- 14.- RICHART, B. Cerda. Contabilidad y Administración de Empresas, Décima edición, Juan Bruguer Editor, Barcelona-España, 1978.
- 15.- SARMIENTO, Euclides Alfredo. Los Presupuestos. Teoría y Aplicaciones, Editor ECOE, Segunda Edición, Bogotá, 1988.
- 16.- SWEENI, Allen, y RACHLIN, Roberth. Manual de Presupuestos, Libros MC, Graw-Hill, Primera Edición, México, 1984

- 17.- VATTER, William, VILLEGAS GARCIA, Carlos. Presupuestos de Operación. UTEHA Biblioteca Hispanoamericana, México, 1987.
- 14.- VIÑAS, Carlos J.. Presupuestos. Ediciones Nueva Técnica, S.R.L., Buenos Aires, 1977.

INDICE

**"PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y APLICACIÓN EN
"LABORATORIOS FARMALEMANA C.A." AÑO 1995."**

	Pág.
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CONTENIDO	vi
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I	
IDENTIFICACIÓN DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN	
Constitución legal de la Compañía "Laboratorios Farmalemana C.A."	2
Objetivos Específicos	8
Estructura Orgánica y Funcional vigente	13
Análisis a la estructuración	79
CAPÍTULO II	
PRESUPUESTOS	
La Empresa Industrial	87
Información esencial en la elaboración de Presupuestos	88
Los presupuestos y el proceso gerencial	105
Estructuración de los presupuestos	109
Período presupuestario	111
Preparación y responsabilidad	112
Ciclo presupuestario	115
Clasificación de los presupuestos	118
CAPÍTULO III	
PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL	
De ventas	140
De producción	144
Financieros	155
De capital	157
Control presupuestario	160

CAPÍTULO IV**ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS**

Fuentes de financiamiento	167
Uso de los fondos	171
Clasificación y codificación de ingresos y gastos en empresas industriales	178
Estado de origen y aplicación de fondos	190
Estado de flujo de caja	197

CAPÍTULO V

5. PRESUPUESTO PARA LABORATORIOS FARMALEMANA C.A.	208
---	-----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	228
BIBLIOGRAFÍA	232
INDICE	237