



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN – Managua



Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM – Carazo

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Informe final de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Banca y Finanzas

Tema: Propuesta de gestión presupuestaria en empresas de la IV región.

Subtema: Propuesta de modelo de gestión presupuestaria en la empresa Trapiche Doña Alejandra ubicada en el municipio de Santa Teresa, departamento de Carazo durante II semestre del año 2016.

Autores:	No. Carné
Br. Campos Cerda Darwing José	12095909
Br. Potosme Cortez Jeysson Alfonso	12093600

Tutor:
Lic. Luis Alberto Acuña Ramírez.

Jinotepe, Noviembre 2016

Dedicatoria

A Dios, que es el creador de todas las cosas, el que nos dio fortaleza y sabiduría en los momentos difíciles de la vida; por guiarnos en el camino correcto con toda la humildad de nuestro corazón.

De igual manera a nuestros padres a quienes les debemos la vida, y les agradecemos por luchar a nuestro lado siempre, y ser nuestra fuente de motivación para culminar nuestra carrera universitaria.

Jeysson Alfonso Potosme Cortez

Darwing José Campos Cerda

Agradecimientos

Agradecemos por la elaboración de esta propuesta a:

Dios primeramente porque puso en nosotros las habilidades necesarias para realizarlo, a nuestros padres por su inmensa colaboración en nuestros estudios.

A la universidad UNAN- MANAGUA, FAREM-CARAZO por darnos el privilegio de haber sido estudiantes de su facultad y compartir con tantos maestros momentos inolvidables que quedaran grabados en nuestra mente y corazones. Gracias a ellos por su experiencia, apoyo, comprensión, conocimientos y por el cariño brindado hacia nosotros.

A nuestro tutor Lic. Luis Alberto Acuña Ramírez por el apoyo brindado durante el transcurso de preparación de la propuesta.

A la Lic. Darling Téllez, por habernos abierto las puertas de su empresa y brindarnos toda la información necesaria para la elaboración de la presente propuesta.

A nuestros amigos por su apoyo, tolerancia, por los momentos hermosos vividos con ellos, por hacernos creer que la verdadera amistad si existe y sobre todo por habernos impulsado a seguir adelante, sin retroceder atrás.

¡¡Dios los bendiga hoy, mañana y siempre amén!!

Jeysson Alfonso Potosme Cortez

Darwing José Campos Cerda

Valoración docente

En esta hoja adjuntar la carta generada por el docente

Índice

1. Objetivos.....	1
1.1. Objetivo general.....	1
1.2. Objetivos específicos	1
2. Desarrollo del subtema	2
2.1. Generalidades de la empresa	2
2.1.1. Nombre o Razón social de la Empresa.	2
2.1.2. Reseña histórica.....	2
2.1.3. Ubicación geográfica.	2
2.1.4. Objetivos de la empresa o institución.	3
2.1.5. Misión.	3
2.1.6. Visión.....	3
2.1.7. Principios y Valores.	3
2.1.7.1. Principios	3
2.1.7.2. Valores.....	4
2.1.8. Estructura organizacional.	5
2.1.9. Base legal.....	9
2.2. Marco teórico	11
2.2.1. Fundamentos del presupuesto.	11
2.2.1.1. Conceptos fundamentales del presupuesto.	11
2.2.1.2. Importancia del presupuesto.	11
2.2.1.3. Objetivos del presupuesto.....	13
2.2.1.4. Funciones del presupuesto	14
2.2.1.5. El presupuesto y la Gerencia.	15

2.2.1.6.	Principio de la confección del presupuesto.	17
2.2.1.7.	Ventajas y limitaciones de los presupuesto.....	21
2.2.1.8.	Tipos de presupuesto.....	25
2.2.1.8.1.	Según el periodo que cubren.	25
2.2.1.8.1.1.	Corto plazo.	25
2.2.1.8.1.2.	De largo plazo.....	25
2.2.1.8.2.	Según el campo de aplicabilidad.....	26
2.2.1.8.2.1.	Presupuesto maestro.....	26
2.2.1.8.2.2.	Presupuesto de ventas.	27
2.2.1.8.2.3.	Presupuesto de producción.	28
2.2.1.8.2.4.	Presupuesto de gastos operacionales.....	29
2.2.1.8.2.5.	Presupuesto de efectivo.	30
2.2.2.	Gestión presupuestaria.....	30
2.2.2.1.	Fase preliminar.	31
2.2.2.1.1.	Planificación estratégica 31	
2.2.2.1.2.	Información necesaria para la realización del presupuesto.	32
2.2.2.1.3.	Selección de técnicas de previsión.....	34
2.2.2.2.	Fase de elaboración.....	36
2.2.2.2.1.	Organización del proceso presupuestario.....	36
2.2.2.2.2.	Elaboración del presupuesto por área de responsabilidad.	37
2.2.2.2.3.	Consolidación de los presupuestos.	38
2.2.2.2.4.	Aprobación del presupuesto.	39
2.2.2.3.	Control y seguimiento del presupuesto.	40
2.2.2.3.1.	Evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto.	40
2.2.2.3.2.	Cuantificación de desviaciones.....	40

2.2.2.3.3.	Análisis de las causas.	42
2.2.2.3.4.	Ejecución de medidas correctoras.....	44
2.2.2.3.5.	Toma de decisiones.....	46
2.3.	Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en el	
	Trapiche Doña Alejandra.	49
2.3.1.	Descripción de la gestión presupuestaria actual.	49
2.3.2.	Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria. 49	
2.3.3.	Análisis de la gestión presupuestaria del Trapiche Doña Alejandra	49
2.3.4.	Análisis FODA de la gestión presupuestaria.	50
2.3.5.	Selección de la alternativa estratégica.	52
2.4.	Propuesta de la gestión presupuestaria en el Trapiche Doña Alejandra. 54	
2.4.1.	Introducción	54
2.4.2.	Objetivos de la propuesta.	55
2.4.3.	Propuesta de estructura organizativa	56
2.4.4.	Propuesta de objetivos de la Gestión.	59
2.4.5.	Propuesta de normas y políticas de la gestión	60
2.4.6.	Propuesta de presupuesto.....	61
2.4.6.1.	Presupuesto de ventas.	62
2.4.6.2.	Presupuesto de ingresos.	64
2.4.6.3.	Presupuesto de compras.	66
2.4.6.4.	Presupuesto de egresos.	68
2.4.6.5.	Presupuesto de producción	69
2.4.6.6.	Flujo de efectivo proyectado.	74
2.4.6.7.	Estados financieros proyectados.	74
3.	Conclusiones.....	76

4. Recomendaciones	77
5. Bibliografía	78
6. Anexos	80

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz Foda	51
Tabla 2: Micro filtro	52
Tabla 3: Ventas en unidades físicas mensuales	63
Tabla 4: Tasas de variación compras en el II semestre del año 2016	66
Tabla 5: Proyecciones de egresos	68
Tabla 6: Costos unitarios de materia prima directa e indirecta	70
Tabla 7: Costos de mano de obra directa por templa	70
Tabla 8: Comportamiento de los costos de producción	72

Índice de Figuras

Ilustración 1: Organigrama actual del Trapiche Doña Alejandra.	5
Ilustración 2 Ciclo de toma de decisiones.	47
Ilustración 3 Propuesta de organigrama al Trapiche Doña Alejandra.....	56
Ilustración 4: Grafico de proyecciones de las Ventas de Octubre, Noviembre y Diciembre.....	63
Ilustración 5: Grafico de los precios de ventas.....	64
Ilustración 6: Grafico de Ingresos netos mensuales.....	65
Ilustración 7: Grafico de Compras mensuales totales.....	68

Índice de Anexos

Anexo 1: Proceso de Preparación del presupuesto.....	80
Anexo 2: Fases del proceso presupuestario.	81
Anexo 3: Proceso de seguimiento Presupuestario.....	82
Anexo 4: Proceso de decisión.	83
Anexo 5: Entrevista.....	84
Anexo 6: Certificado de inscripción en el registro único del contribuyente.	86
Anexo 7: Licencia sanitario.....	87
Anexo 8: Constancia de matrícula.....	88
Anexo 9: Registro de la propiedad intelectual.....	89
Anexo 10: Grafico de Proyecciones de ventas por unidades físicas.	90
Anexo 11: Grafico de ventas totales en unidades monetarias.....	90
Anexo 12: Flujograma de procesos.....	91
Anexo 13: Presupuesto de venta.....	92
Anexo 14: Presupuesto de ingresos.	92
Anexo 15: Proyecciones de compra de materia prima directa.	93
Anexo 16: Proyecciones de materia prima indirecta.	94
Anexo 17: Presupuesto de compras.	95
Anexo 18: presupuesto de ingresos.....	96
Anexo 19: Presupuesto de egresos.....	96
Anexo 20: Grafico de comportamiento de egresos.....	97
Anexo 21: Tabla de amortización, Banco Produzcamos.	98
Anexo 22: Tabla de amortización, Banco Ficohsa.	99
Anexo 23: Tabla de amortización, Banco Bancentro.	100
Anexo 24: Tabla de amortización, BAC.....	101
Anexo 25: Presupuesto de producción.....	102
Anexo 26: Grafico de costos de producción.	103
Anexo 27: Proyecciones de costos de mano de obra directa.....	104
Anexo 28: Costos indirectos de producción.	105
Anexo 29: Cotos de producción mensuales.....	105
Anexo 30: Proyecciones del inventario final.	106

Anexo 31: Proyecciones de gastos de ventas.....	106
Anexo 32: Proyecciones de gastos administrativos.....	107
Anexo 33: Proyecciones de gastos financieros.....	107
Anexo 34: Nómina mensual.....	108
Anexo 35: Estructura de costos.....	109
Anexo 36: Flujo de efectivo proyectado.....	109
Anexo 37: Estado de resultados proyectado.....	109
Anexo 38: Balance general proyectado.....	109
Anexo 39: Proyecciones de caja.....	109
Anexo 40: Cronograma de trabajo.....	109

Resumen

La presente propuesta de gestión presupuestaria se realizó en la empresa Trapiche Doña Alejandra, esta es una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad de Santa Teresa, Carazo. Dentro de la propuesta se muestra un marco teórico, este a la vez se divide en dos, tomando primeramente como punto de partida los conceptos generales de presupuestos y luego las definiciones alusivas a gestión presupuestaria, estas se definen con bases bibliográficas en libros, tesis, planes de estudios, etc.

Como parte preliminar para diseñar la propuesta se hizo un análisis a la situación actual de la empresa, con la cual se concibió un diagnóstico para poder empezar a diseñar la propuesta.

La creación de la propuesta de gestión presupuestaria partirá desde un acuerdo con los propietarios del trapiche, trabajando de la mano con ellos para el éxito de la propuesta presupuestaria. Dentro del trapiche Doña Alejandra no se ejecutan estados financieros ni procesos presupuestarios, solamente se registran algunas de las operaciones de la empresa, por lo que se decidió empezar por la realización de los estados financiero básicos para el Trapiche Doña Alejandra y luego se continuo con el desarrollo de la propuesta.

Dentro de la propuesta se presentara una sugerencia en el organigrama, también se diseñaron los objetivos de la propuesta y las políticas que normaran los procesos presupuestales del trapiche si los propietarios deciden continuar con la aplicación de estos.

También se presentaran los presupuestos de ventas, ingresos, compras, egresos y presupuestos de producción, luego la presentación de un flujo de efectivo proyectado un estado de resultado proyectado y balance general proyectado con el fin de plasmar las proyecciones realizadas en dichos estados y presentarlos como un resultado. Dentro del informe de la propuesta se muestra una explicación lógica del porque se proyectaron las actividades de la manera que se hicieron, con la ayuda de gráficos y tablas se reflejan los comportamientos de la actividades operativas que forman parte de la propuesta.

Introducción del tema y subtema

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua a través de la FAREM-Carazo está impulsando a los estudiantes de banca y finanzas, a través de la formación profesional práctica en las empresas de la IV región de Nicaragua. El diseño de la temática para que el seminario de graduación está basada en la práctica, para que estos posean las herramientas necesarias para poder ser parte de un mundo laboral cada día más competitivo.

El presente documento está basada en el diseño de una propuesta de gestión presupuestaria, conforme a teorías generales y aceptadas, partiendo de la constitución de un marco teórico, en cual se presentan las generalidades de presupuesto y gestión presupuestaria, esto dará pautas para diseñar la propuesta y que esta sea constituida científicamente.

La propuesta estará dirigida al Trapiche Doña Alejandra, para el mejoramiento en los procesos de registros contables y financieros de sus actividades operativas, dicha propuesta se elaborara conforme a datos reales proporcionados por la agroindustria. La propuesta se aplica con un enfoque de preparación en los procesos presupuestarios de cualquier empresa, de igual manera incorpora aspectos metodológico e investigativos.

El Trapiche Doña Alejandra es una empresa agroindustrial que no presenta proceso presupuestales y se limita a los registros de egresos e ingresos de manera informal, esto se ha ejecutado a través de la vida de la empresa, con la cual ha trabajado hasta el día de hoy.

A través de los estudios realizados en el transcurso de la elaboración de la propuesta de gestión presupuestaria para el Trapiche Doña Alejandra, se alcanzaron los objetivos propuesto y se logró diseñar una propuesta de gestión presupuestaria conforme a la realidad del Trapiche Doña Alejandra. La propuesta estará compuesta por un marco teórico sobre presupuesto, un diagnóstico de la empresa, y finalmente la propuesta.

Justificación

La presente propuesta de gestión presupuestaria, se elaboró con el fin de contribuir con las empresas de la IV región en su desarrollo organizacional, administrativo y financiero, mediante esta también se logró reforzar los conocimientos teóricos sobre presupuestos, a través de la aplicación práctica de ellos en dichas empresa, esto con el objetivo de que en estas empresas se desarrolle una visión empresarial más amplia, dirigiéndose hacia el crecimiento empresarial, conforme al control que se alcanza a través de la ejecución de procesos presupuestales.

De tal manera, se pretende llevar a cabo la ejecución de los presupuestos específicamente en la empresa Trapiche Doña Alejandra, la cual se ha solidarizado con el grupo de trabajo al proporcionar la información real y suficiente para poder hacer posible la realización de la propuesta presupuestarias, con la cual se pretende que dicha empresa logre planear y controlar sus procesos operativos, esto a fin de tener una mayor organización y administración de sus recursos en todas sus áreas.

La propuesta presupuestaria está orientado al establecimiento de la aplicación de los presupuestos en el Trapiche Doña Alejandra, siendo esta un punto de partida para su continua aplicación, planeando sus procesos productivos, administrativos y de venta en periodos posteriores a los contenidos en la propuesta.

Además otro de los objetivos principales es la elaboración de los estados financieros básicos de la empresa, ya que no se realizan dichos estados, los cuales son necesarios para poder diseñar la propuesta y que al mismo tiempo dará pautas a que se sigan elaborando para la constitución de informes o documentos que reflejen los movimientos realizados en la actividad operativa del Trapiche Doña Alejandra.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria, que pueda ser aplicada en el Trapiche Doña Alejandra, ubicada en la Municipio de Santa Teresa, Departamento de Carazo, durante el II semestre del año 2016.

1.2. Objetivos específicos

1. Conocer las generalidades del Trapiche Doña Alejandra.
2. Compilar un marco teórico sobre los fundamentos y gestión presupuestaria.
3. Diagnosticar la situación actual de la gestión presupuestaria en el Trapiche Doña Alejandra.
4. Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria en el Trapiche Doña Alejandra.

2. Desarrollo del subtema

2.1. Generalidades de la empresa

2.1.1. Nombre o Razón social de la Empresa.

La empresa donde se realiza el estudio es el Trapiche Doña Alejandra, ubicada en la ciudad de Santa Teresa, departamento de Carazo.

2.1.2. Reseña histórica.

Trapiche Doña Alejandra inicia sus Labores en el mes de Junio del Año 2012, como una alternativa de inversión y diversificación de Comercializadora Doña Alejandra quien lleva 8 años en el mercado.

El giro del negocio consiste en el procesamiento de caña de azúcar que corresponde a un conjunto de operaciones como lo es: la producción, el corte, la compra, el transporte y almacenamiento de la caña para luego ser procesados en atados de dulce y posterior su comercialización, la cual se lleva a cabo a través de distribuidores quienes son personas naturales que llegan al plantel en donde realizan la compras al contado.

Trapiche Doña Alejandra inicia operaciones comprando plantillo de caña maduros actos para su procesamiento a agricultores de la zona; así como también inversiones en sus propios cultivos, actualmente cuentan con 13mz de caña de riego financiado con capital propio, estos ubicados en Ocho mogo – Rivas y la zona de la Calera, en Nandaime municipio del departamento de Granada.

2.1.3. Ubicación geográfica.

La empresa Trapiche Doña Alejandra se encuentra ubicada en la siguiente dirección: Restaurante Las Palmeras 2c al este. En el municipio de Santa Teresa, del departamento de Carazo.

2.1.4. Objetivos de la empresa o institución.

- Ser una empresa agroindustrial ejemplar para el desarrollo de las empresas del sector.
- Crear fuentes de empleo que permitan la generación de ingresos para las familias.
- Buscar excelencia en la producción de dulce de panela.
- Satisfacer a cada uno de nuestros clientes con productos por encima de la competencia.
- Mantener la preferencia de nuestros clientes

2.1.5. Misión.

Somos una empresa que contribuye al desarrollo socio económico de Santa Teresa, Carazo, brindándoles productos que cumplan con todas las exigencias del consumidor, realizando sus actividades empresariales según los patrones de auto sostenibilidad; y así ser un pilar de la economía del municipio y de Nicaragua, generando empleo y creciendo como una empresa con bases fortificadas y capaces de permanecer en el mercado de Nicaragua.

2.1.6. Visión.

Ser una empresa con prestigio, que permita promover y desarrollar el potencial económico de Santa Teresa, trascendiendo nuestros mercados y haciéndolos más grandes, brindándoles productos de alta calidad, basándonos en la ideología de “un buen producto combinado con la atención adecuado hace que el cliente potencial se convierta en real”.

2.1.7. Principios y Valores.

2.1.7.1. Principios

- Hacer cumplir los requisitos legales aplicables y los compromisos asumidos voluntariamente, como un método de responsabilidad social.

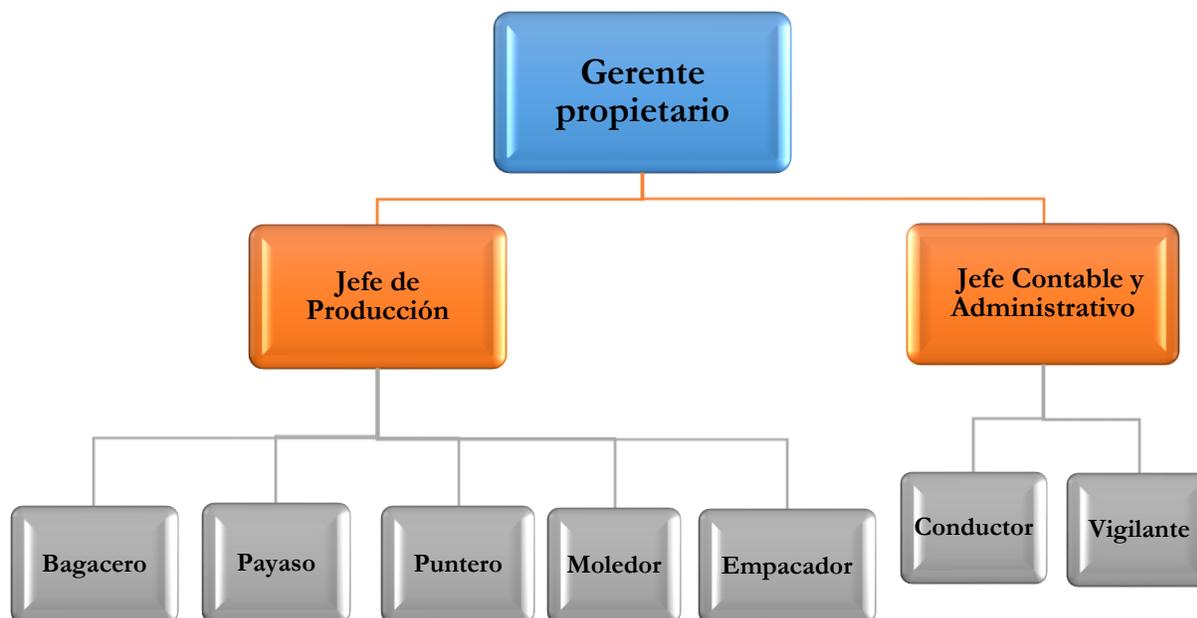
- Operar de manera segura para lo cual se identifican los peligros y se controlan todos los riesgos laborales, mediante una cultura de prevención y participación activa de todos, basados en el compromiso, involucramiento y liderazgo a fin de proteger la salud de todos nuestros colaboradores.
- Trabajar con responsabilidad social y cultural, guardando todas las peculiaridades culturales que identifican a nuestra sociedad.
- Mejorar continuamente el desempeño laboral.
- Desarrollar las competencias de los trabajadores mediante la división del trabajo.

2.1.7.2. Valores

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Ética.
- ✓ Compañerismo.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Equidad.
- ✓ Integridad.
- ✓ Servicio.
- ✓ Honestidad.

2.1.8. Estructura organizacional.

Ilustración 1: Organigrama actual del Trapiche Doña Alejandra.



Fuente: Trapiche Doña Alejandra

- **Área de Producción.**

En esta área se ejecuta todo lo que tiene que ver con la producción, como son: el almacenamiento de la materia prima, el procesamiento de fabricación del producto, el empaquetado del producto, se ejecutan ventas minoristas o mayoristas, se almacena los productos terminados, etc.

Jefe de Producción

Funciones:

- Dirige el proceso de producción de dulce de caña, desde el almacenamiento de caña en trapiche hasta el almacenamiento del dulce en bodega.
- Inspecciona la calidad del dulce de caña.
- Garantiza la seguridad, higiene y correcta ejecución del proceso de producción.

- Coordina la limpieza e higiene del trapiche a inicio, durante y al final de la producción.
- Mide el Ph del jugo, controla la cocción y establece el punto final de la miel.
- Garantiza el adecuado almacenamiento de los productos en bodega.
- Dirige y controla que el personal de producción cumpla con las disposiciones de la gerencia.
- Es responsable de la nómina, préstamos a empleados, vacaciones, control de entradas y salidas, y otros relacionados al personal de producción.
- Lleva el kardex de bodega.
- Ejecuta las actividades de recepción, entrega, custodia y contabilización de inventario en bodega.
- Despacha productos en bodega.
- Propone mejoras en los procesos de producción.
- Dirige el mantenimiento de la maquinaria y del activo fijo del trapiche.
- Autoriza las órdenes de entrada y salida de inventario en bodega.
- Calibra el molino a fin de mejorar la extracción de jugos.
- Lleva un registro de la producción por proceso.

Puntero

Funciones:

- Prepara la caldera para la molienda.
- Realiza las actividades de pre limpieza, limpieza, supervisa la evaporación y concentración de jugos en las pailas, y le da el punto a la miel.
- Realiza con el payaso la actividad de batido de la miel.
- Realiza el encalado de la miel.
- Coordina con los moledores la extracción de jugos.
- Limpia la caldera y las pailas de cocción.

Payaso

Funciones:

- Realiza el batido de la miel.
- Coloca la miel en los moldes y realiza el moldeo.
- Limpia los moldes de la miel y la paila de batido.

Empacador

Funciones:

- Empaca el dulce de caña.
- Transporta y almacena el dulce a bodega.
- Limpia los moldes de la miel, el área de empacado y bodega.
- Despacha el dulce de bodega.

Moledor

Funciones:

- Realiza la molienda de la caña en el molino.
- Coordina con el puntero la extracción de jugos.
- Pasa al puntero el bagazo para cocción.
- Limpia el molino y el área de molienda.
- Pasa a los bagaceros el bagazo de caña.
- Transporta la caña de lugar de almacenamiento a molino.

Bagacero

Funciones:

- Transporta y acomoda el bagazo a área de secado.

- Colabora con la descarga de caña de los camiones y el acomodamiento en área de almacenamiento.
- Transporta el bagazo de área de secado a área de molienda.
- Limpia área de secado de bagazo y área de almacenamiento de caña.
- **Área Contable y administrativa**

Esta área es donde se presenta toda la gestión estratégica y se preparan todo el estado financiero de la empresa, los registros contables, las contrataciones, se registran los ciclos de producción, se ejecutan los inventarios del sector administrativo y de la fábrica, inspecciones laborales al personal, entre otras.

Jefe Contable y Administrativo

Funciones:

- Lleva de forma ordenada y sistemática archivos de documentos contables.
- Elabora informe diario de inventario, efectivo disponible y deudas a proveedores.
- Realizar inspecciones in situ mensuales de bodega para conciliar reporte contable de inventario con cantidades físicas.
- Supervisar las funciones del vigilante y el conductor.
- Vela por el buen uso de los activos fijos de la oficina.
- Lleva de forma ordenada y sistemática archivos físicos y electrónicos de documentos relacionados a recursos humanos y área administrativa.
- Lleva un registro electrónico de los gastos de combustible y mantenimiento.
- Lleva un registro electrónico de contacto de proveedores de servicios y materiales.
- Lleva el control de correspondencia del negocio.
- Brinda atención a clientes del negocio.
- Atiende a los clientes que visitan la oficina y las llamadas al negocio.
- Realiza pagos en los bancos, en la renta, la alcaldía y otras instancias.
- Maneja la cuenta de bancos y caja chica del negocio.
- Realiza la facturación de ventas.

- Verifica el cumplimiento de las actividades de limpieza asignadas al personal correspondiente.

Vigilante

Funciones:

- Garantiza la integridad de los materiales y activos del trapiche en horario no laboral.
- Entrega a jefe contable reporte de vigilancia diaria.

Conductor

Funciones:

- Transporta las compras de caña al trapiche.
- Coordina las actividades de carga y descarga de caña.
- Realiza los mandados del negocio.
- Apoya a la gerencia en gestiones administrativas.

2.1.9. Base legal

El trapiche Doña Alejandra, se rige por un conjunto de normas jurídicas que le permiten su operación como una empresa agroindustria y de controles sanitarios, ya su sistema productivo está dentro de los productos alimenticios y de materia prima para la misma tales como:

El trapiche también está regulado por la “Ley de solvencia Municipal”, Ley N°452, arto. 12, en la cual se establece que se le extenderá la solvencia municipal por impuestos sobre ingresos establecidos en los planes arbitrarios. También es regulado conforme a lo establecido en la Ley N° 380, “Ley de Marcas y Otros Distintivos” a través del ministerio de fomento, industria y comercio de la propiedad intelectual, publicado en la Gaceta Diario Oficial N° 174, el 16 de Septiembre del año 2011, dado en la ciudad de Managua, a los veinte días del mes de marzo del año dos mil doce.

La ley general de salud, publicada en la gaceta, diario oficial No. 91, el 17 de mayo de 2002 y el título XVII; capítulo II arto No. 398, 399, 402, 404 y 445 numerales 5,6 7 y 8 de su reglamento (decreto No. 001-2,003- La gaceta, diario oficial No. 7 y 9 del 10 al 13 de enero de 2003) el decreto 394, publicado en la gaceta, diario oficial del 21 de octubre de 1988 y el reglamento de inspección sanitaria, decreto No. 432, publicado en la gaceta No. 71 del mes de abril de 1989.

Al constituirse como una persona natural, el trapiche se encuentra sujeta al régimen especial de estimación administrativa para contribuyentes por cuota fija, basándose en el artículo dos del régimen ministerial N° 022-2003, régimen especial de estimación administrativa para contribuyentes por cuota fija. Cabe recalcar que el Trapiche Doña Alejandra, debido a los incrementos de los ingresos obtenidos por las actividades que realiza, está contemplando a un futuro no muy lejano, constituirse como persona jurídica, y dejar de ser una persona natural.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Fundamentos del presupuesto.

2.2.1.1. Conceptos fundamentales del presupuesto.

De acuerdo con Instituto de Formación Bancaria él (IFB, 2011), Presupuesto es “la Técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. Refiriéndose a El Presupuesto como herramienta de la administración, se le puede conceptualizar como: “La estimación programada de forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.”

Al respecto (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 6), en su libro “**Presupuesto Empresarial**” referencia según (RONDON, 2001), que el presupuesto “Es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Según la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2003, pág. 115), “El presupuesto es un elemento de la planeación, pues refleja las cifras que se espera obtener en el futuro. En este sentido cumple con todo lo establecido para la planeación.”

Retomando las definiciones anteriores se puede definir Presupuesto como el arte de planear y representar en términos contables, una visión de la situación de una empresa o institución en un periodo futuro expresando de forma cuantitativa y programada los objetivos propuestos a alcanzar en dicho periodo.

2.2.1.2. Importancia del presupuesto.

Mediante el criterio de la Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM, 2003, págs. 116-117), la importancia del presupuesto radica en la posibilidad de presentar con anticipación los principales indicadores administrativos y financieros, como por ejemplo: la productividad, la liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento, los niveles de demanda, etc. Las cifras que sustenta el presupuesto deben ser calculadas considerando un cierto

grado de riesgo, ya que existen varias fuentes de información, sobre todo de carácter externo, para que al tomar decisiones se tenga conocimiento de la viabilidad de las cantidades y sus soportes.”

Según (Burbano Ruiz), en su escrito denomina que la importancia del presupuesto en “Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ellos deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir”.

Por otro lado (Franco Cuartas, 2007, pág. 6), “La Presupuestación es importante porque conlleva implícitamente a una integración de gran cantidad de enfoques y técnicas administrativas que pueden ser aprovechadas, tales como: Análisis estadísticos (Mínimos cuadrados, correlación y regresión, etc.), pronósticos de ventas, análisis de flujo de caja, proyecciones de inversión y de capital, análisis de costo - volumen, utilidad o punto de equilibrio, estudios de tiempos y movimientos y otros.”

Por su parte (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 14), supone que “Pueden existir muchas razones para indicar la importancia de los presupuestos en el mundo empresarial, sin embargo, algunas de esas razones son las siguientes:

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

- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.”

Por lo que se puede decir que los procesos presupuestarios, son importantes debido a que a través de ellos, se ejecuta un plan financiero y estratégico debidamente organizado y programado, capaz de dar a la empresa o institución una visión por la cual debe conducirse para obtener mayores beneficios y minimizar riesgos. La importancia de los presupuestos se amplía conforme la utilización de estos, ya que estos acompañados de una planeación estratégica adecuada permitirán establecer pautas para enfrentarse a distintas situaciones. También el presupuesto permite manejar los recursos de la empresa de una mejor manera, dando así resultado a una empresa estable, rentable, eficiente, eficaz y rumbo al éxito.

2.2.1.3. Objetivos del presupuesto.

Mediante el criterio de (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 12), los principios de los presupuestos son:

- “Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral”.

Según el documento elaborado por (Aravey Lozano, Bastos, Gonzaga, & Lozano), y en el informe universitario publicado por el (Dr. Vásquez Coloma, 2010), en la cual ambos referencias plantean que los objetivos de los presupuestos son:

- “Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.”

Por lo que se puede resumir que los objetivos del presupuesto se basan en planear de manera ordenada, programada y organizada las operaciones de una empresa, ya sean de carácter financiero o de funciones. También están enmarcados en darle un mayor grado de control sobre las operaciones realizadas.

2.2.1.4. Funciones del presupuesto

Según el documento elaborado por (Aravey Lozano, Bastos, Gonzaga, & Lozano), plantean que las funciones principales de los presupuestos son:

- “La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.”

Según (Dr. Vásquez Coloma, 2010), plantea que “Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos,

están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.”

Las Funciones de los presupuestos están orientadas al control absoluto de la empresa o institución que haga utilidad de ellos, implementando medidas preventivas y correctivas a las actividades desempeñadas en la empresa, de tal manera que estas se ejecuten de una forma planeada y segura que garanticen el éxito de la empresa.

2.2.1.5. El presupuesto y la Gerencia.

(Burbano Ruiz, pág. 19), propone que “En el capitalismo la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios.

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

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.

No pueden compartirse los conceptos quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

Contrario a lo anterior, otros afirman que “hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se requiere:

- Fijar planes generales de acción para el futuro.
- Pensar con creatividad.
- Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia debe entender que la instalación y la vigilancia del sistema tienen su costo y por tanto debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evaluara y analizara con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva. Al aprobar los planes se acepta que estos reportaban los mayores beneficios y, por consiguiente, debe asignarse los recursos que demande su ejecución.

La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.”

La gerencia y los procesos presupuestales están debidamente relacionadas por el fin de que ambas dirigen a una empresa en pos del éxito de la misma. El presupuesto es la herramienta con la que un gerente puede establecer mejoras en los sistemas de manejo de producción, inventarios, distribuciones, inversiones, etc. Utilizándolos como medio para maximizar las utilidades de la empresa.

2.2.1.6. Principio de la confección del presupuesto.

Con Respecto a los principios presupuestales (Burbano Ruiz, págs. 31-33), secunda lo planteado por “Héctor Salas González, en Control presupuestal de los negocios, presenta algunos principios y aclara que no todos son de obligatorio cumplimiento. Este autor los clasifica en cinco grupos: de previsión, de planeación, de organización, de dirección y de control.

1. De previsión

Son tres: predictibilidad, determinación cuantitativa y objetiva. Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas.

2. De planeación

Indican el cambio para lograr los objetivos deseados. Se destacan: precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y contabilidad por áreas de responsabilidad.

3. De organización

Denotan la importancia de la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas, como orden y comunicación.

4. De dirección

Indican el modo de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados. Salas González los llama principios de autoridad y coordinación.

5. De control

Permiten comparaciones entre los objetivos y los logros. Se determinan con nombres como: principio de reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

Los principales principios enunciados por Héctor Salas González se expresan de la siguiente manera:

- **Principio de predictibilidad**

Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.

- **De determinación cuantitativa**

Se debe determinar unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa para el periodo presupuestal.

- **De objetivo**

Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.

- **De precisión**

Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta. Deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

- **De costeabilidad**

El beneficio de instalación del sistema de control presupuestal ha de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.

- **De flexibilidad**

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

- **De unidad**

Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

- **De confianza**

El decidido apoyo y la fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos de la empresa son importantísimos para su buena marcha.

- **De participación**

Es esencial que en la planeación y el control de los negocios intervengan todos los empleados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

- **De oportunidad**

Los planes deben finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

- **De contabilidad por áreas de responsabilidad**

La contabilidad, además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir para los fines de control presupuestal.

- **De orden**

La planeación y el control presupuestal deben basarse en una sana organización trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, en las funciones de cada miembro del grupo directivo detallando deberes u obligaciones y autoridad.

- **De comunicación**

Implica que dos o más personas entienden del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna y concisa.

- **De autoridad**

No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que cabe por las actividades bajo su jurisdicción.

- **De coordinación**

El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

- **De reconocimiento**

Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

- **De excepciones**

Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo a los planes.

- **De normas**

Los presupuestos constituyen la normal por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

- **De conciencia de costos**

Para el éxito del negocio, cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada decisión que tome sea efectiva para la empresa.

Estos principios constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa (a partir de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, etc.) es básica, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos”.

2.2.1.7. Ventajas y limitaciones de los presupuesto.

Por su parte (Burbano Ruiz, págs. 26,27), en la tercera edición de su escrito nos dice:

“Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro. **Sus ventajas son notorias:**

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

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

Además de sus ventajas, también tiene sus desventajas:

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

Por otro lado (Franco Cuartas, 2007), plantea como ventajas y limitaciones del presupuesto las siguientes:

“Ventajas del presupuesto:

- Exige políticas básicas previas.
- Requiere una estructura organizacional adecuada y sólida.
- Obliga a todos los niveles y áreas a participar en el establecimiento de planes, objetivos y metas.
- Obliga a una existencia armónica entre todas las dependencias de la

- Requiere de la gerencia el establecimiento de cifras para obtener buenos resultados.
- Requiere de datos históricos adecuados y apropiados.
- Obliga a planificar el uso más apropiado de los recursos.
- Obliga a estudiar todos los factores para llegar a decisiones importantes.
- Proporciona más tiempo para la planeación.
- Elimina la incertidumbre respecto a políticas básicas y a los objetivos.
- Puntualiza eficiencia e ineficiencia.
- Exige autoanálisis periódicos.
- Promueve la comprensión de los problemas.
- Comprueba el progreso hacia los objetivos y metas

Limitaciones del presupuesto:

- No son hechos reales, se basa en estimados.
- Deben adaptarse continuamente para ajustarlos a los cambios que ocurren normalmente.
- Su ejecución no ocurrirá automáticamente.
- No reemplaza ni reemplazará jamás a la gerencia”.

Con respecto a lo que son las ventajas y limitaciones del presupuesto (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, págs. 14-15), establece como **ventajas** de los presupuestos las siguientes:

- “Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

- De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos producción.
- Se provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.
- El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.
- La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que

deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.”

2.2.1.8. Tipos de presupuesto.

2.2.1.8.1. Según el periodo que cubren.

2.2.1.8.1.1. Corto plazo.

Según la (UNAM, 2003, pág. 119), presupuestos a corto plazo, “son aquellos cuyo horizonte de previsión y control comprende un ejercicio contable y se refieren a la planeación operativa.”

Para (Burbano Ruiz, pág. 28), “Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.”

Por otro lado (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 17), dice que los presupuesto” a corto plazo: Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.”

Retomando lo anterior se puede decir que el presupuesto a corto plazo es de suma importancia, ya que de ellos depende el ciclo operacional exitoso. También se puede decir que este tipo de presupuesto la mayoría de las veces se presenta como un plan que comprende un periodo no más largo que un año, en el que se abordan aspectos operacionales únicamente.

2.2.1.8.1.2. De largo plazo.

Con respecto a los presupuestos a largo plazo la (UNAM, 2003, pág. 119), debate que estos “son aquellos cuyo horizonte de planeación y control abarca más de un ejercicio contable, específicamente tienen que ver con la planeación estratégica y planeación táctica. Un ejemplo de estos presupuestos lo constituye un proyecto de inversión.”

Por su parte (Burbano Ruiz, pág. 28), establece que “En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del

gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.”

En cambio (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 17), presenta cita el presupuesto “a largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.”

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, los presupuestos a largo plazo, son planes estratégicos pregonados a realizarse en un periodo mayor a un año. Se dice que son estratégicos debido a que dentro de ellos se contemplan cambios y mejoras que darán a las empresas un mejor resultados en sus operaciones, tomando en cuenta un gran número de variables que tienen intervención en el desarrollo de cualquier empresa, por eso se ejecutan este tipo de presupuesto para poseer una visión a la cual se dirigirá la organización controlado por un programa debidamente planeado con el cual se pueda asegurar sui éxito.

2.2.1.8.2. Según el campo de aplicabilidad.

2.2.1.8.2.1. Presupuesto maestro.

Sobre las consideraciones de (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009) “Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el presupuesto de presupuestos”.

(Franco Cuartas, 2007, pág. 42), plantea que: “este deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa, denominándose presupuesto

continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización, por lo cual sus cifras deben ser flexibles.”

El presupuesto maestro genera decisiones claves respecto a la fijación de precios, las líneas de productos, las erogaciones capitalizables, la investigación y desarrollo, las labores asignadas al personal, y demás. Las dos partes principales de un presupuesto maestro son el presupuesto de operación y el presupuesto financiero. El presupuesto de operación se enfoca en el estado de resultados y estados de apoyo. Aunque a veces se conoce como plan de utilidades, un presupuesto de operación puede mostrar pérdida presupuestada, o aun ser utilizado para presupuestar los gastos de una organización u organismo que no tiene ingresos por ventas. Por lo contrario un presupuesto financiero se enfoca, en los efectos que en presupuesto de operación y otros planes (como presupuesto de capital y plan de pago de deuda) tendrá sobre el efectivo.

2.2.1.8.2.2. Presupuesto de ventas.

Según (Sanchez, 2004, pág. 3), el “presupuesto de venta constituye el núcleo fundamental del proceso presupuestario, ya que de él depende todos los demás presupuestos, tanto operativos como financieros, y es un punto de partida para el presupuesto de inversiones de capital. Esta preponderancia hace que sea de gran importancia el mecanismo para estimar las ventas y su exactitud, no siendo ni muy optimista ni muy pesimista. Para la mayor precisión posible se recomienda tener en cuenta una serie de factores como:

- Patrones de ventas anteriores y tendencia.
- Relaciones precio-costo-volumen.
- Comportamiento de la demanda.
- Cambio en el producto o en el mercado.
- Cambio en la política de venta o crédito.
- La economía en general.”

Por otro lado (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 17), dice que los “Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos”.

La previsión de ventas es el punto de partida del que se desprenden los presupuestos de las diversas secciones de la empresa. Los ingresos por ventas, los niveles de existencias, la producción necesaria y, con ella, la mayoría de los costes, así como los beneficios, son consecuencia directa del nivel de ventas previsto.

Una vez conocido el nivel de producción necesario, es posible confeccionar los presupuestos de compras y consumo de materiales, de mano de obra, así como de los restantes costes de fabricación. La planificación de las ventas ha de estar en consonancia con los objetivos y estrategias de la empresa, siendo preciso, además conocer en profundidad las variables externas e internas que actúan sobre ellas. El pronóstico o previsión de ventas es una estimación de la demanda potencial de los clientes en base a unas determinadas premisas.

2.2.1.8.2.3. Presupuesto de producción.

La (UNAM, 2003, pág. 119), indica que “Este presupuesto se basa en la planeación de las actividades básicas de la producción y distribución a realizarse durante el periodo que comprenda dicho presupuesto. En él se valúan las operaciones fundamentales de una organización.”

Los presupuestos de producción para (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 17), son aquellos que “Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales”.

Por otra parte (IFB, 2011, pág. 19), alega “Basándonos de que el presupuesto de producción y compras es la esencia de la planificación operativa de una empresa, para luego dar pie a la planificación económica y financiera, que lleva finalmente a la elaboración de un presupuesto integrado de toda la empresa, permitiendo la elaboración

de estados de resultados proyectados y flujos de caja estimados, permitiendo armar estados contables también presupuestados, debemos de darle la importancia que le corresponde a este presupuesto de producción y compras.”

El presupuesto de producción está enfocado en la planeación estratégica de ¿cuánto producir?, ¿en qué tiempo producir? y ¿con cuánto producir?, por lo que se hace necesario ejecutarlo para el debido control de estas actividades.

2.2.1.8.2.4. Presupuesto de gastos operacionales.

(Sanchez, 2004, pág. 3), describe en su documento “Tópicos Financieros “que los “Presupuesto de gastos: Incluye todos los presupuestos ex Factory; es decir, todos aquellos gastos para, una vez fabricado el producto, este puede ser puesto a disponibilidad del usuario o consumidor. Por lo tanto incluye el pronóstico de las necesidades administrativas para apoyar las metas de producción y ventas.

- Gastos de ventas: gastos relacionados específicamente con la actividad de mercadeo, ventas y distribución. Puede incluir publicidad, sueldos y comisiones de vendedores, gastos de viajes, etc.
- Gastos de Administración: gastos relacionados con el apoyo de las demás actividades. Incluye, además de los gastos del personal (que suele ser la parte más grande), gastos por servicio, espacio físico, subcontrataciones, apoyo tecnológico-contable, etc.
- Gastos financieros: gastos originados por la necesidad de financiar las operaciones de la empresa. Modernamente se incluye bajo el rubro de “costo integral de financiamiento”, no solo la porción de gastos financieros, sino también los efectos cambiarios e inflacionarios.”

Después de la lectura del concepto anterior, se puede decir que el presupuesto de gastos operativos es aquel que contempla todos los gastos en los que se puede incurrir en el funcionamiento de una empresa, por lo tanto es de suma importancia contar con esta parte del proceso presupuestal porque permite programar y proyectar

los gastos de manera que todo se tenga previamente calculado con el fin de minimizar riesgo y reducir debilidades y amenazas en las actividades empresariales.

2.2.1.8.2.5. Presupuesto de efectivo.

La (UNAM, 2003, pág. 119), implanta que “El presupuesto de inversión se refiere al capital de trabajo planeado para el periodo que abarque el presupuesto. Así mismo se relaciona con la elaboración del flujo de efectivo presupuestado.”

(Burbano Ruiz, pág. 29), establece que los presupuestos de efectivo “Incluyen el cálculo y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables”.

Para (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009, pág. 17), El “Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo”.

El presupuesto de efectivo tiende mucho a confundirse con lo que es el flujo de efectivo, no obstante el presupuesto de efectivo concibe el flujo de efectivo como uno de sus componentes, ya que este se fundamenta en todas partidas en las que se presenta el efectivo como son las inversiones, el capital, caja, etc. En la cual se ejecuta un plan organizado de administración y gestión para solventar, poseer liquidez y reinvertir por lo que este plan presupuestal es de suma importancia en las empresas.

2.2.2. Gestión presupuestaria.

La gestión presupuestaria no es más que la práctica de dirección de una empresa u organización, destinada a definir en volumen y en valor, las provisiones de actividades de las organizaciones a cierto plazo.

2.2.2.1. Fase preliminar.

2.2.2.1.1. Planificación estratégica

Por su parte (Zanabria Huisa), propone que “La planeación, debe de realizarse para definir objetivos, diseñar estrategias, programar actividades y para presupuestar. El presupuesto anual debe estar articulado con los planes de desarrollo y planes operativos concentrados; si no se efectúa la planeación el presupuesto es mal concebido, por lo tanto el presupuesto es improvisado, no responderá a la atención de los problemas o necesidades reales”.

Según (CP. José Luis López Salgado, Octubre 2013), “la elaboración de un marco lógico presupuestario se divide en:

1. La etapa de análisis, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la “situación deseada” y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.
 - El análisis de problemas
 - El análisis de objetivos
 - El análisis de estrategias

2. La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución que normalmente se deriva en dos documentos:
 - El plan operativo global (POG)
 - El plan operativo anual (POA)

3. En cuanto al Análisis de Problemas se deben realizar las siguientes tareas:
 - Definir con precisión el marco y el tema de análisis.
 - Identificar los problemas mayores de los grupos metas y de los beneficiarios.

- Visualizar los problemas en un diagrama, llamado “árbol de problemas” o “jerarquía de problemas” para establecer las relaciones causa-efecto”.

La planificación estratégica de los procesos presupuestales debe de partir desde la formulación de los objetivos, tomando en cuenta todas las fortalezas de la empresa así como las debilidades también, para enfrentarse al mundo de tal manera que se evadan las amenazas y se aprovechen las oportunidades que este ofrezca. La planeación debe de concebir de manera que se puedan programar todas las actividades a realizar en el momento adecuado, como estrategia para alcanzar los objetivos ya planteados.

2.2.2.1.2. Información necesaria para la realización del presupuesto.

(Shapiro, 2001, pág. 6), relata que “La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de tu organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario. Quienquiera que elabore el presupuesto debe:

- Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto;
- Comprender el significado de rentabilidad y coste-eficiente [...];
- Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

Para asegurarte de que comprendes todo esto, es a menudo una buena idea tener un equipo presupuestario. Esto sólo supone que una persona hiciera un borrador del presupuesto que, a continuación, es comentado y discutido por todo el equipo.

Cuando el personal tiene competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, los siguientes participantes deberían participar en el proceso presupuestario:

- El Director financiero y/o contable;
- El Director del proyecto y/o Director de la organización o departamento.

En caso de que el personal no cuente con la suficiente confianza como para elaborar un presupuesto, los miembros de la Junta pueden ser implicados. Algunas Juntas tienen a su disposición un Comité de Finanzas o un Subcomité Presupuestario. Resulta una buena idea contar con alguien en tu Junta con destrezas financieras, de modo que pueda asesorar al personal con la elaboración del presupuesto.

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo.

En caso de que la organización tenga sucursales y/o regiones o distintos departamentos, cada sucursal, región o departamento debería preparar el presupuesto para su propio trabajo. Estos presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización. Cada una de estas sucursales, regiones o departamentos deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general. Además tienen que ser capaces de controlar su presupuesto mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto.”

(Burbano Ruiz, pág. 31), propone que “Los elementos de trabajo se relacionan con:

- El diseño de formas y/o cédulas presupuestarias para la recolección de información y los medios utilizados para el cálculo matemático.
- Métodos de oficina empleados en su elaboración.”

Según (Rivadeneira Unda, 2014, pág. 12), “Los requisitos básicos para poner en vigencia un plan presupuestal en un negocio representan las orientaciones, las actividades y los enfoques de la dirección superior. En esencia constituyen condiciones necesarias para una adecuada aplicación de un programa de presupuestos.

La mayoría de tratadistas de esta materia señalan como requisitos básicos para operar un programa de presupuestos los siguientes:

- a. Responsabilidad de la dirección
- b. Organización
- c. Sistema de Contabilidad
- d. Comunicación
- e. Metas reales
- f. Informas y revisiones oportunas
- g. Flexibilidad
- h. Vigilancia continúa
- i. Eficiencia en las operaciones, [...]”

La información necesaria para realizar un presupuesto se encuentra específicamente son los métodos de elaborar los presupuestos, las metas propuestas y los registros contables (estados financieros, costos de producción, inversiones internas y externas realizado por la misma, los portafolios de clientes, estimaciones de ventas puntos de equilibrios, entre otros aspectos a considerar dependiendo del fin del presupuesto).

Partiendo de lo mencionado anteriormente el presupuesto se puede constituir analizando cada uno de los elementos mencionados con el fin de generar estrategias que permitan establecer parámetros preventivos y correctivos en la ejecución de las actividades que la empresa planeo anticipadamente partiendo de los datos de periodos pasados cercanos y pretende realizar en un periodo a corto o largo plazo.

2.2.2.1.3. Selección de técnicas de previsión.

El informe presentado por (Dirección de Evaluación y Normas Presupuestarias y Otros,, 2014, pág. 3), exponen que “la técnica del Presupuesto por Programas favorece la capacidad de medir y relacionar aspectos físicos y financieros del presupuesto y, por lo tanto, desarrollar indicadores de gestión pública, en las distintas etapas del proceso presupuestario.

La aplicación de esta técnica, incorporada en la Administración Provincial, abrió la posibilidad de contar con una base apta para evaluar la gestión de los distintos organismos y programas ya que posibilita exponer los objetivos buscados, los insumos

requeridos e identificar los productos, bienes y servicios que se ponen a disposición de la comunidad y los responsables de su concreción.”

Por consecuente, (CP. José Luis López Salgado, Octubre 2013), mediante su estudio propone que “las alternativas de un conjunto de acciones (técnicas) que se pueden realizar para pasar de una situación presente a una situación futura deseada. Este análisis requiere:

- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias.
- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
- La selección de la estrategia aplicable al proyecto.”

Al respecto (Burbano Ruiz, pág. 31), expresa que “Las técnicas son el conjunto de procedimientos utilizados para hacer la estimación, que pueden provenir de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el desarrollo de su trabajo. Por ejemplo:

- Por experiencia o por investigaciones realizadas, el encargado de elaborar el presupuesto de ventas puede identificar los factores que incidieron sobre las ventas de periodos pasados.
- Los procedimientos empleados para determinar los estándares de los tres elementos del costo.
- Los métodos usados para la fijación del precio del producto”.

Las técnicas de previsión implementadas van a ir de acuerdo al tipo de empresa y a sus políticas, la ejecución de técnicas de previsión dará al proceso presupuestal un grado más de confiabilidad, con el cual se puede implementar mejoras a dicho proceso en el transcurso de su ejecución. Las técnicas de previsión deberán abarcar un todo de los procesos presupuestales, así como las estrategias a seguir, costos, sistemas contables, objetivos planteados, programas correctivos, entre otros aspectos que harán de ellas un método de solución en cualquier variación que se presente durante la ejecución del presupuesto.

2.2.2.2. Fase de elaboración.

2.2.2.2.1. Organización del proceso presupuestario.

Según (Burbano, 2005, págs. 48-53), expresa que “si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo (**Ver Anexo 2**):

- Pre iniciación.
- Elaboración del presupuesto.
- Ejecución.
- Control.
- Evaluación.”

Según lo expuesto en el informe (Presupuesto, 2006), establece que “las fases del proceso presupuestario se dan en 4 fases, y los presenta de la siguiente, manera:

- **FASE 1**

Fijación de objetivos a corto plazo. Establecimiento de programas

- **FASE 2**

Búsqueda de soluciones alternativas

- **FASE 3**

Evaluación y selección de las alternativas

- **FASE 4**

Elaboración e implantación de los presupuestos

- **FASE 5**

Comparación de las acciones tomadas y los resultados obtenidos en relación a los objetivos reflejados en los presupuestos.”

Partiendo de los conceptos anteriores de organización de procesos presupuestarios, se puede establecer que la organización de estos procesos depende en su mayoría de la planeación implementada, es a partir de aquí que se empieza a organizar el proceso y plantear las estrategias que dirigirán todo el proceso presupuestal, ya se dividiendo el proceso en etapas o fases, con el fin de que permitan controlar con mayor facilidad todo el proceso y de esta forma se evalué como un punto de partida para otro periodo presupuestal.

2.2.2.2.2. Elaboración del presupuesto por área de responsabilidad.

Según (Presupuesto, 2006, pág. 5), “El presupuesto global de la empresa se confecciona mediante la integración de los diferentes presupuestos de los centros de responsabilidad, siendo preciso asegurar su coherencia con la estrategia de la empresa. Tal cometido puede requerir llevar a cabo ajustes adicionales que supondrían volver a las fases anteriores, hasta conseguir el presupuesto integrado adecuado.

Es importante que a lo largo del proceso presupuestario, y en particular al realizar la integración, se efectúen reuniones interdepartamentales que permitan a los distintos responsables obtener una visión de conjunto que clarifique y oriente la actuación y el proceso de decisión de cada centro.

A partir de la integración de los diferentes presupuestos se confeccionarán el presupuesto de tesorería, el balance de situación y el estado de origen y aplicación de fondos previsionales.”

Por otra parte (L.C. Beatriz Caballero Máximo, 2014, pág. 6), “El presupuestos por áreas y Niveles de responsabilidad es una técnica básicamente de previsión, planeación, organización, coordinación dirección y control respecto a la determinación de las cifras

financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.”

En este caso la elaboración de presupuestos por área de responsabilidad se puede denotar como un método de estratificar el proceso presupuestal como una implementación de gestión presupuestaria para obtener mejores resultados en la ejecución de los presupuestos.

La elaboración del presupuesto por área se constituye por asignación de una partícula del presupuesto maestro para cada área de la empresa, con el fin de planear, organizar, dirigir y controlar el proceso presupuestal, de esta manera se ejecuta de una forma más dinámica y confiable, por lo que los resultados tendrán repercusiones positivas en la toma de decisiones.

2.2.2.2.3. Consolidación de los presupuestos.

Según (Presupuesto, 2006, pág. 5), “El presupuesto global de la empresa se confecciona mediante la integración de los diferentes presupuestos de los centros de responsabilidad, siendo preciso asegurar su coherencia con la estrategia de la empresa. Tal cometido puede requerir llevar a cabo ajustes adicionales que supondrían volver a las fases anteriores, hasta conseguir el presupuesto integrado adecuado.

Es importante que a lo largo del proceso presupuestario, y en particular al realizar la integración, se efectúen reuniones interdepartamentales que permitan a los distintos responsables obtener una visión de conjunto que clarifique y oriente la actuación y el proceso de decisión de cada centro.

A partir de la integración de los diferentes presupuestos se confeccionarán el presupuesto de tesorería, el balance de situación y el estado de origen y aplicación de fondos previsionales.”

El consolidado de los presupuestos por áreas se presenta en la elaboración del presupuesto maestro, siendo este, donde se proponen tanto el del área de producción,

así como el del área de administración y contabilidad. En la consolidación de los presupuestos se encaja todo el plan operativo de la empresa en el periodo proyectado, permitiendo aplicar las estrategias que permitirán alcanzar las metas propuestas, lo que permitirá medir el desempeño mediante los parámetros de evaluación establecidos para el control de los procesos presupuestales.

2.2.2.2.4. Aprobación del presupuesto.

Según (Presupuesto, 2006, pág. 5), presenta que “La aprobación del presupuesto ha de llevarse a efecto por parte de la dirección en su nivel más elevado.

Dado que el presupuesto integrado cuantifica los objetivos y los programas de acción, reflejará los aspectos monetarios de la estrategia de la empresa para el próximo período. Ello constituirá:

- Una guía para el comportamiento de cada centro de responsabilidad,
- Un instrumento para evaluar sobre la marcha y "a posteriori" el resultado de cada centro y
- La autorización para la realización de los gastos e inversiones señalados por el presupuesto.

Por su parte (Ángel Fernández Díez y Juan José Cañas Sancho, 2013, pág. 18), en su informe “La gestión económico-presupuestaria en las Administraciones Públicas” relata que “Es una operación contable que refleja el acto por el que la autoridad competente para gestionar un gasto con cargo a un crédito presupuestario acuerda realizarlo, determinado su cuantía en forma cierta o lo más aproximada posible cuando no pueda hacerse de forma cierta, [...]”

Después de haber leído de lo que es aprobación de los presupuesto empresariales a como se presenta en los conceptos anteriores y tomando en cuenta lo alegado por (lic. Jaime Véliz Litardo), (arto. 8), (p.2), en su informe “Reglamento de Gestión Presupuestaria”.

2.2.2.3. Control y seguimiento del presupuesto.

2.2.2.3.1. Evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto.

Según (RA-MA, pág. 16), dice que “El éxito en el control presupuestario viene determinado por una serie de factores que se deben de tener en cuenta:

- Apoyo y participación de la dirección de la empresa.
- Objetivos realistas y ligados a la planificación estratégica.
- Máxima participación en su elaboración y seguimiento.
- Utilización de la aplicación informática mejor adaptada a las necesidades de la empresa.
- Fijación y actualización de estándares.
- Información actualizada y puntual sobre la evolución del presupuesto a los distintos responsables.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad al cambio.
- Utilización efectiva del presupuesto por parte de la dirección como base para la toma de decisiones.”

Al respecto (Presupuesto, 2006, pág. 9), propone que “El proceso de control de gestión requiere llevar a cabo la evaluación de la actuación y del resultado de cada centro. Dicha evaluación se realiza de forma preferente mediante el cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada centro de responsabilidad.”

La evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto será dado conforme a los criterios de evaluación que se asignen para valorarlo, pues a través de dichos criterios en combinación con las estrategias que se plantearon para alcanzar los objetivos, se conocerá si el proceso se va encaminando por el rumbo planeado.

2.2.2.3.2. Cuantificación de desviaciones.

Según (Presupuesto, 2006), describe que “El análisis de las desviaciones debe estar vinculado con la estrategia de la empresa, la política específica de cada centro, la

estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades específicas de cada centro.

A partir del cálculo de las desviaciones se determinarán las causas que las han producido, adoptando las oportunas acciones correctoras.”

Por otra parte (Welsh y otros, 2005, pág. 444), presentan que “El análisis de las variaciones entraña un análisis matemático de dos grupos de datos, a fin de lograr una idea de las causas que motivaron una variación. Se trata de una cantidad como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de las variaciones tiene vasta aplicación en el área de la información financiera. Frecuentemente se le aplica en las siguientes situaciones:

- Investigación de las variaciones entre los resultados reales del periodo corriente y los resultados reales de un periodo anterior. El periodo anterior se considera como la base.
- Investigación de las variaciones entre los resultados reales y los costos estándar. El costo estándar se emplea como la base (véase el capítulo 17, en el cual se tratan los costos estándar).
- Investigación de las variaciones entre los resultados reales y las metas planificadas o del presupuesto, reflejadas en el plan de utilidades. Las metas planificadas, o del presupuesto, se utilizaban como la base.

En cada una de estas tres situaciones el análisis de las variaciones implica el mismo enfoque analítico. La aritmética es esencialmente la misma; la única diferencia consiste en los datos que se analizan. [...]”

La (UNAM, 2003, pág. 183), refiere que “La variación en el presupuesto es la diferencia entre las cifras proyectadas contra las reales a través de la preparación de informes, la identificación de las variaciones, la explicación y corrección de las mismas, así como su modificación a nivel de actividad constante. [...]”

Según (UNAM, 2003, págs. 184-185), propone que “Las variaciones o desviaciones deben de ser identificadas para determinar sus causas y sus posibles consecuencias, así como sus reacciones. Las cifras reales tienen que ser vista desde las perspectivas:

- Si se ha cumplido con los objetivos planteados (efectividad).
- Si la realización de los objetivos se han maximizado los recursos y las operaciones (eficiencia).

Las variaciones tienen que ser, por lo tanto, estudiadas cuantitativa y cualitativamente, cada concepto que se desvía de la meta de resultados de una acción determinada que debe de identificarse con la naturaleza del concepto analizado. [...]”

La cuantificación de las desviaciones se ejecuta a través del análisis estratégico y matemático entre los resultados reales de las operaciones y los resultados operativos planificados, tomando como base las metas planteadas para generar un criterio que permita evaluarlas y corregirlas.

2.2.2.3.3. Análisis de las causas.

Por lo que (Presupuesto, 2006), presenta que “Las variables que han de ser controladas mediante el cálculo de las desviaciones serán las relacionadas con:

- Las ventas (desviación en precios de venta, en unidades, por productos, áreas geográficas, etc.).
- Los costes de ventas (desviación en composición, en consumo y en precio de los factores productivos).
- Los costes de estructura de cada departamento.”

Por su parte (RA-MA, pág. 19), plantea que “Este análisis, de índole económica, surge de la comparación global entre las utilidades reales y las proyectadas en el presupuesto. Determinado este desvío desde el total, es necesario analizar detenidamente los distintos conceptos que lo componen para determinar la incidencia de cada uno de ellos en el resultado [...]”

Por parte de la (UNAM, 2003, pág. 184), plantea que “Algunas de la variaciones o desviaciones más importantes que se derivan del control presupuestal son:

- a. Las variaciones en las ventas, que provienen de la deficiencia entre el volumen real y el vendido, multiplicados los volúmenes por el precio esperado.
- b. Las variaciones de precios que resultan entre los precios presupuestados y en los precios reales.
- c. Las variaciones de uso, son aquellas que se refieren a las diferencias en el empleo de la capacidad productiva y de los recursos utilidades.
- d. Las variaciones en la mezcla de insumos.
- e. Las variaciones en costos de insumos.
- f. Las variaciones en los costos de distribución.
- g. Las variaciones en los niveles de rentabilidad, de liquidez y eficiencia.
- h. Las variaciones en los pagos y los cobros.”

Según el informe de (RA-MA, pág. 19), presenta que “Las desviaciones surgidas del control presupuestario pueden hacer referencia a distintos aspectos. A continuación se analizarán las posibles causas y cálculos de variaciones correspondientes a:

- Cuenta de resultados.
- Previsión de tesorería o flujos de efectivo.
- Balance previsional.

Una vez obtenidas todas las variaciones de un determinado período, deberá decidirse cuál debe ser la primera que tenga que investigarse, utilizando el criterio de control por excepción, siendo analizadas solo aquellas que se interpreten como importantes. Por supuesto, se investigarán tanto las variaciones favorables como las desfavorables, pero siempre que superen ciertos límites prefijados por la empresa.

Las variaciones favorables son consecuencia del aumento de la utilidad operativa real sobre la presupuestada. Para las partidas de ingresos significa que las ventas reales excedieron las presupuestadas y para las partidas de costos significa que los costos reales estuvieron por debajo de los presupuestados.

Por el contrario, las variaciones desfavorables surgen obviamente cuando se disminuye la utilidad operativa real en relación a la presupuestada.”

Según (Shapiro, 2001, págs. 118-119), “El presupuesto operativo como se mencionó anteriormente puede permanecer constante durante toda su extensión temporal, o bien ser sometido a actualizaciones. Estas a su vez pueden ser:

- Acordadas en períodos determinados
- Impuestas por circunstancias excepcionales.

En el primer caso las actualizaciones son practicadas en forma rutinaria, en períodos establecidos que pueden ser trimestrales, semestrales, etc. Al comienzo del período se establece un “Presupuesto Original” por los doce meses del año, que luego es reemplazado por un “Presupuesto Ajustado” en cada período establecido.

Para el segundo caso, las variaciones no siguen un esquema predefinido, sino que son efectuadas ante acontecimientos imprevistos que alteran las cifras previstas. Algunos ejemplos podrían ser: una caída de precios internacionales de productos de exportación, la aparición de un proceso hiperinflacionario, etc.”

El análisis de las variaciones se realizara conforme se presenten en el periodo presupuestal, estas a la vez se analizaran conforme a los resultados reales y las proyecciones esperadas, siendo esta última una base para evaluar y analizar la variación. El análisis reflejara las causas que generaron las variaciones y a la vez dará pautas para corregirlas mediante las medidas correctivas que se plantearon en el proceso presupuestario.

2.2.2.3.4. Ejecución de medidas correctoras.

Según (Shapiro, 2001, pág. 28), da un ejemplo de 3 medidas que se pueden utilizar para corregir una variación en un proceso presupuestal. “Éstas son algunas sugerencias:

- Ajusta tus gastos.
- Intenta meter prisa a tus donaciones o posibles entradas de fondos.

- Solicita al banco un descubierto sobre la base de una promesa de ingresos: a menudo es más conveniente establecer un crédito al descubierto con el banco antes que lo necesites (por si acaso); sin embargo, no lo utilices a no ser que estés seguro de que vas obtener dinero.”

El análisis de las desviaciones y la determinación de las causas que las motivaron, permitiría medir la eficiencia y la efectividad en la actividad de los responsables cuando las variaciones son controlables, y ajustar el estándar en el caso que no lo sean y que este último caso se deben especialmente a variaciones de costo en servicios como luz, energía, seguros, etc.

Por lo que (Yermanos Fontal & Correa Atehortua, 2011, pág. 91), proponen que “El hecho de que la variación neta no sea materialmente significativa, no quiere decir que esta no tenga importancia; pues, dependerá del tipo de variaciones existentes en cada elemento del costo, el establecimiento o ajuste de los sistemas de control, y de una planificación más real en los puntos críticos de la producción. En el otro extremo si los costos actuales son menores a los estándares, tampoco significará necesariamente una eficiente actuación, pues podría significar que se está poniendo en riesgo la calidad de producción y su respectiva aceptación en el mercado. [...]

En relación a los Otros Costos de Fabricación (OCF), las variaciones podrán calcularse con mayor detalle, separando los costos fijos de los costos variables. Pero como quiera que ambos grupos están formados por varios tipos de cuentas, el análisis de cada ítem en particular, dará mayor claridad para el análisis de las causas que motivaron la variación. La gerencia y de forma periódica, con un informe que englobe el total, de tal modo que se puedan tomar las decisiones correspondientes, permitiendo actuar por excepción en función a los estándar.

Las diferencias de saldo de las cuentas de variaciones, según las causas que las originaron, se encargarán o abonarán:

- A las cuentas de Productos en Proceso (PP) y Productos Terminados (PT)
- A las cuentas de resultados (Pérdidas y Ganancias)

- O, se distribuirá entre Productos y Resultados, previo análisis.”

La ejecución de las medidas correctoras se dará conforme se presenten variaciones durante el proceso presupuestal, estas serán planeadas conforme a las estrategias utilizadas en la ejecución del presupuesto. Las medidas correctoras se ejecutarán en pos de solucionar situaciones fuera de lo esperado que se presenten, es por eso que estas son de suma importancia para el éxito de los procesos presupuestales.

2.2.2.3.5. Toma de decisiones.

Por lo que (Ramires Padilla, 2008, pág. 350), postula “A continuación se presenta un modelo para la toma de decisiones tácticas. Los seis pasos de los que consta este modelo son:

- Reconocer y definir el problema.
- Identificar alternativas como posibles soluciones al problema; eliminar alternativas que no son factibles.
- Identificar los costos y beneficios de cada una de las alternativas factibles. Clasificar los costos y beneficios como relevantes o irrelevantes y eliminar estos últimos para el análisis de las alternativas.
- Obtener el total de costos relevantes y los beneficios que atrae cada alternativa.
- Considerar factores cualitativos.
- Seleccionar la alternativa con que ofrezca el mayor beneficio.

Estos seis pasos definen un modelo simple de decisiones. Un modelo de decisión es un conjunto de procesos que, si son seguidos consistentemente, llevarán a la toma de una decisión. [...]”.

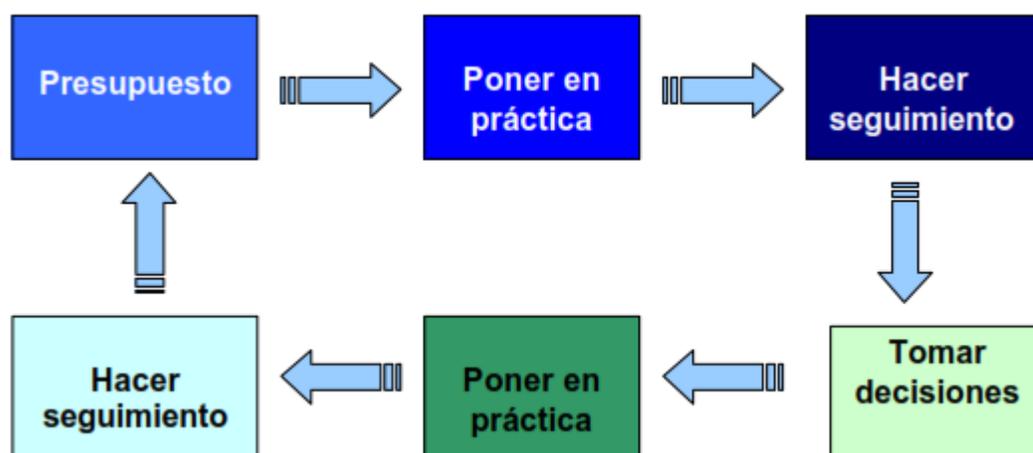
(Yermanos Fontal & Correa Atehortua, 2011, pág. 105), plantean que “Las organizaciones se enfrentan a diario a cuestionamientos sobre cómo aprovechar mejor los recursos tanto a corto como a largo plazo. Las decisiones de corto plazo se refieren a la operación normal, son flexibles y se pueden corregir. Involucran áreas como ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.

Las decisiones de largo plazo tienen que ver principalmente con inversiones de capital, son rígidas, no aceptan marcha atrás debido a que comprometen muchos recursos. [...]”.
(Ver anexo 4).

Según (Shapiro, 2001, pág. 29), “El seguimiento del presupuesto no es sólo algo que haces para saber aún más de tu rendimiento financiero como organización o proyecto. Necesitas la información para poder tomar decisiones.

Éste es el aspecto del ciclo:

Ilustración 2 Ciclo de toma de decisiones.



Fuente: (Shapiro, 2001)

El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar. Éstos son los pasos implicados:

- Preparar tu información de línea de referencia (presupuesto, división mensual).
- Obtener información sobre el rendimiento financiero.
- Analizar la información y averiguar lo que ésta te indica.
- Observar las consecuencias potenciales para tu estrategia y planes financieros.
- Preparar una lista de opciones para la acción.
- Obtén consenso y un mandato para actuar.

- Compartir los ajuste y planes con el resto de la organización y, si fuera necesario, también con tus donantes.
- Poner en práctica.
- Hacer seguimiento.
- Añade tu aprendizaje a los futuros procesos presupuestarios.”

La toma de decisiones está enmarcada en los resultados de la ejecución del presupuesto, dichas decisiones se tomaran dependiendo de los costos y el grado de beneficio que se refleje en el presupuesto. También la toma de decisión se dará conforme al análisis por parte del área estratégica de la empresa, la cual dará un significado a los datos reflejados en los presupuestos.

2.3. Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en el Trapiche Doña Alejandra.

2.3.1. Descripción de la gestión presupuestaria actual.

El Trapiche Doña Alejandra, no ejecuta procesos presupuestales por ende la gestión presupuestaria en el trapiche no existe, esto lo suplen mediante un registro contable informal a través del paquete de office, específicamente Excel, en el cual se insertan los ingresos y egresos resultantes de las operaciones realizadas, dicho registros son ejecutados por el encargado del área administrativa contable.

2.3.2. Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria.

El encargado del área administrativa y contable, es la señora Darling Patricia Téllez Cortez. Sus principales funciones son:

- Registra los ingresos y egresos resultantes de las operaciones realizadas en el trapiche a través de Excel.
- Encargado de la elaboración de las facturas de ventas.
- Autoriza la salida de bodega del dulce.
- Calcula a diario los costos de producción.
- Encargada de gestionar financiamientos y pagos de los mismos.
- Ordenar y guardar las facturas de ventas y de gastos diarios en ampos.
- Ejecuta la negociación del producto.

2.3.3. Análisis de la gestión presupuestaria del Trapiche Doña Alejandra

En el trapiche no se elaboran estados financieros formales, ni se controla de manera organizada sus actividades, aunque si se contabilizan algunas de sus actividades como son los ingresos, los egresos, las amortizaciones y los costos, no obstante se aplica un método de registros contables informales a través de uno de los programas que conforman el paquete de office, como lo es “Excel”, lo que trae consigo que no se planifiquen las actividades operativas, ni las variaciones que puedan presentarse,

simplemente se reacciona con forme se presentan diversas situaciones que atentan con el patrón cíclico con el que se rige.

Debido a la falta de personal y al crecimiento empresarial que ha presentado el trapiche, se hace cada vez más difícil, lograr que el responsable administrativo y contable ejecute los registros y acciones antes mencionadas de la manera más adecuada para el éxito de la empresa. Un aspecto muy importante es que no presenta una planilla de pago completa, debido a que no se declaran salarios de algunos de los conformantes del personal de la agroindustria, como son: el respónsale administrativo y contable y el jefe de producción.

El Trapiche Doña Alejandra, aplica ciertas políticas con respecto a sus egresos, una de estas políticas es la actualización diaria de los costos de producción con el que calcula todas las salidas de efectivo en un día de trabajo. Otras de las políticas es cumplir en tiempo y forma con las deudas por contraídas por financiamiento en periodos anteriores, para mantener una buena imagen de la empresa.

Mientras tanto la política más importante para los ingresos es que no tienen como opción las ventas al crédito, es decir, que todas las ventas se ejecutan al contado como un método de mantener liquidez inmediata para la solución de situaciones desfavorables en la empresa, esto también les permite disponer inmediatamente del efectivo obtenido por las ventas y reinvertirlo en su ciclo productivo.

2.3.4. Análisis FODA de la gestión presupuestaria.

La aplicación de la matriz FODA se utilizara para generar una estrategia que permita obtener una tácticas con la cual el Trapiche Doña Alejandra, pueda maximizar sus beneficios, mejorar su procesos.

En dicha matriz se presentaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la entrevistas realizada a los propietarios del trapiche y a partir de ellas se designaran las estrategias resultantes del cruce de estas variantes, las cuales darán pauta a concebir una estrategia que permita al Trapiche Doña Alejandra, renovar la

operatividad de sus actividades empresariales y así obtener un mejor resultado en ejercicio de estas, maximizando utilidades y minimizando riesgos .A continuación se presenta la matriz FODA aplicada al Trapiche Doña Alejandra:

Tabla 1: Matriz Foda

<h1>Matriz FODA</h1>	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de nuevas inversiones. 2. Mejor organización de la empresa. 3. Controlar de una mejor manera sus procesos ejecutivos y productivos. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interrupción de los procesos operativos por problemáticas inesperadas. 2. Malas decisiones por falta de bases para tomarlas. 3. No controlar las distintas problemáticas que puedan presentarse. 4. Manejo indebido de los recursos.
<p>Fortaleza:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registran las actividades de producción y ventas del Trapiche. 2. Actualizan a diario sus costes de producción. 3. Personal calificado. 	<p>FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2. Diseñar un sistema contable que permita contabilizar organizadamente las actividades operativas. 	<p>FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.4. Elaboración de los estados financieros para controlar de una mejor manera los recursos.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No ejecutan proceso presupuestales. 2. No organizan estados financieros estándares. 3. No planifican. 4. No cuenta con el personal necesario conforme a su organigrama. 5. No declaran los salarios de todo el personal. 	<p>DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Aplicación de procesos presupuestales y diseñar la gestión para su cumplimiento. 3.3. Diseñar planes que permitan ejecutar y controlar estratégicamente todas sus operaciones. 4.2. Contratar personal calificado para asignarlos a las diversas áreas estratégicas. 	<p>DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.2. Utilización de los estados financieros básicos para generar una visión y tomar mejores decisiones. 3.3. Aplicación de planes estratégicos para controlar de forma eficaz y eficiente los recursos y las problemáticas que puedan presentarse en sus actividades. 4.4. Dividir el trabajo para el mayor aprovechamiento de los recursos.

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.5. Selección de la alternativa estratégica.

Después de encontrar todos los componentes de la matriz FODA, y haber seleccionado y extraído cuidadosamente las estrategias principales (FO, FA, DO, DA), se evaluarán y extraerá aquella estrategia que permita ejecutar la propuesta de gestión presupuestar de la manera más adecuada. Las estrategias que obtengan un mayor puntaje en la depuración de estrategias, serán elegidas para crear la alternativa estratégica a seguir para proponer y ejecutar la propuesta que permitirá establecer un proceso presupuestal adecuado en el Trapiche Doña Alejandra.

En la primer columna se describirán los criterios de evaluación y selección de la alternativa estratégica, las cuatro columnas restantes representaran las estrategias resultantes de la evaluación de los sistemas presupuestarios del Trapiche Doña Alejandra, estas serán evaluadas en una escala de del 1 al 5 (siendo 1 el menor y 5 el mayor) la estrategia que obtenga el puntaje más alto de acuerdo a la evaluación de cada estrategia en base a los criterios del equipo, esa será elegida y aplicada en la propuesta. Lo antes descrito se reflejara en la siguiente tabla:

Tabla 2: Micro filtro

CRITERIOS	ESTRATEGIAS RESULTANTES							
	FO	FA	DO			DA		
	1.2	1.4	1.1	3.3	4.2	2.2	3.3	4.4
Planificación estratégica	2	2	5	5	1	3	5	1
Suficiencia de información	5	5	4	4	1	3	3	2
Consolidación de las áreas	4	1	4	5	1	2	2	3
Control de las actividades	5	1	4	5	3	3	4	4
Aplicación de medidas correctoras	2	1	5	5	4	2	5	3
Mejores decisiones	3	3	5	3	5	3	5	3
Total	21	13	27	27	15	16	24	16

Fuente: Elaboración Propia.

Después de evaluar todas las estrategias resultantes del FODA, se puede observar en la tabla anterior que las estrategias 1.1 y 3.3, resultantes del cruce de las debilidades y oportunidades obtuvieron un mayor puntaje con respecto al resto, es por eso que la estrategia estará fundamentada en estas, y serán reformuladas con aquellas estrategias

resultantes del FODA que se consideren necesarias para ejecutar la gestión presupuestaria de manera cabal. La estrategia resultante es:

“Aplicar procesos presupuestales y diseñar la gestión para su cumplimiento a través de planes que permitan ejecutar y controlar estratégicamente todas sus operaciones, los cuales deben de ser ejecutados por el personal calificado para asignarlos a las diversas áreas estratégicas y de esta forma aprovechar y controlar los recursos de forma eficaz y eficiente para enfrentar las distintas desviaciones que se puedan presentar y así generar una visión y tomar mejores decisiones.”

2.4. Propuesta de la gestión presupuestaria en el Trapiche Doña Alejandra.

2.4.1. Introducción

La presente propuesta de gestión presupuestaria tiene como finalidad organizar de una mejor manera los procesos contables y presupuestarios del Trapiche Doña Alejandra, mediante la elaboración de estados financieros preliminares del trapiche que permitan ejecutar dichos procesos ya que la empresa solo registran los egresos e ingresos resultantes de sus operaciones.

En la propuesta se elaboraran distintos tipos de presupuesto, los cuales se mencionaron en los conceptos contenidos en el marco teórico de la presente tesis, también se ejecutarán estados financieros proformas que permitirán concebir la situación de la empresa si se siguen dichos presupuesto.

2.4.2. Objetivos de la propuesta.

Objetivo General:

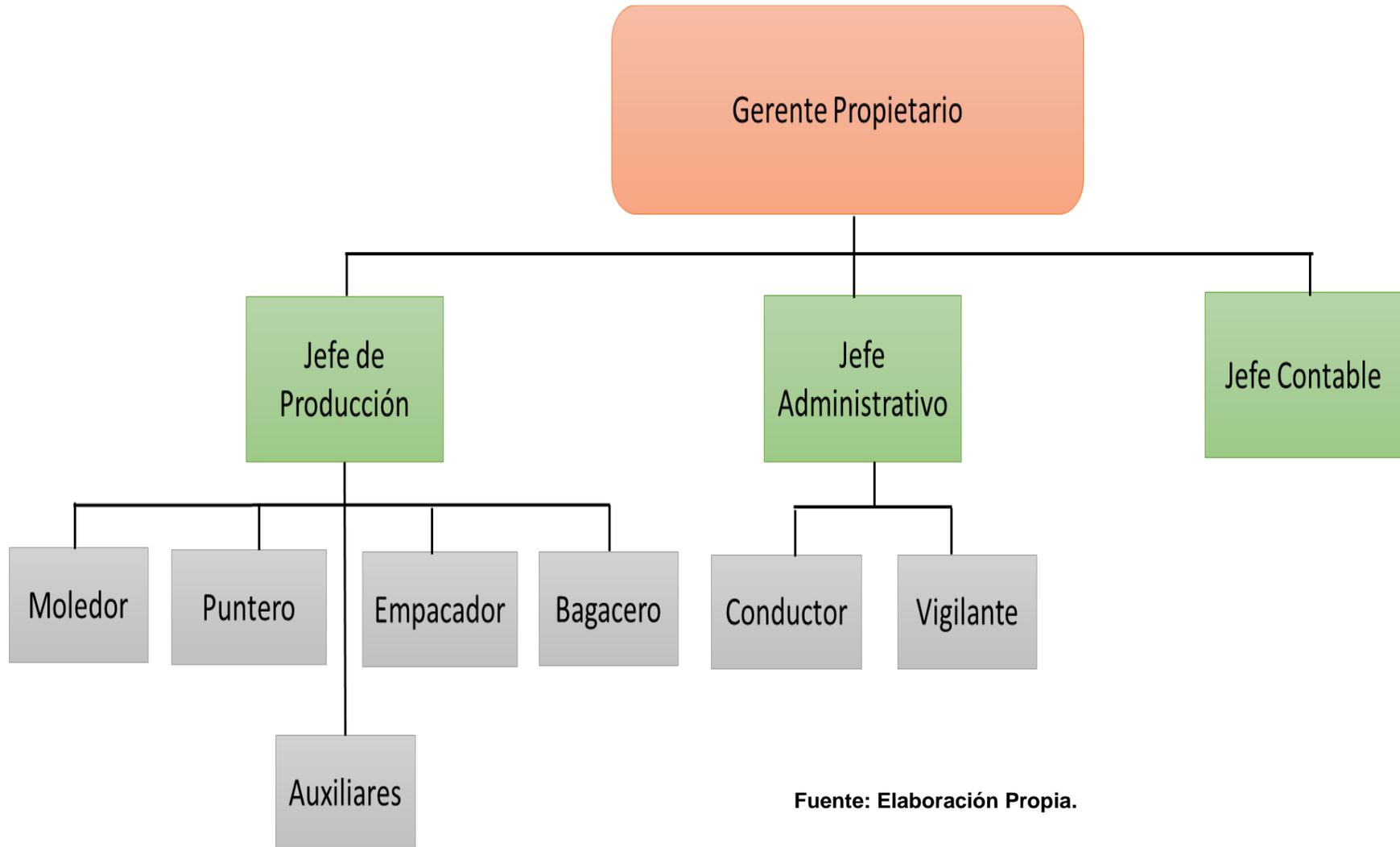
- Elaborar un proceso presupuestario en el Trapiche Doña Alejandra, a manera de gestión presupuestaria en el periodo comprendido entre los meses de agosto y diciembre del año 2016.

Objetivo Específico:

- Crear cédulas presupuestarias de manera organizada para la organización de los presupuestos.
- Diseñar los estados financieros actuales para poder ejecutar los presupuestos en base a datos recientes de las operaciones del Trapiche.
- Elaborar distintos tipos de presupuestos a manera de propuesta, la cual permita al Trapiche Doña Alejandra, adoptarlos y aplicarlos en periodos futuros.

2.4.3. Propuesta de estructura organizativa

Ilustración 3 Propuesta de organigrama al Trapiche Doña Alejandra



El trapiche Doña Alejandra, ya cuenta con un organigrama, no obstante se propone que se el organigrama anterior, con el fin de distribuir las responsabilidades y que de este modo se pueda administrar el capital de la empresa de una mejor manera la cual permita maximizar sus utilidades.

El organigrama existente en el trapiche se presentaba con dos áreas, la de producción y administración y contabilidad; el organigrama propuesto posee tres áreas las cuales son el área de producción, el área de administración y el área de contabilidad, siendo esta ultima la variante, puesto que se divide el área de administración y contabilidad contenida en el organigrama del trapiche, con la finalidad de que se distribuyan las responsabilidades y se ejecuten de mejor manera todas las operaciones dentro de la parte estratégica de la empresa.

También se proponen las funciones para el cargo de contador, las cuales serán:

- Elaborar los estados financieros básicos (balance general, estado de resultado y flujo de efectivo) en periodos mensuales y anuales.
- Encargado de efectuar los pagos (planillas), a los colaboradores del trapiche.
- Presenta informes contables mensuales al gerente propietario.
- Ejecutará un sistema contable a traves de Excel o algún otro software para que exista un mayor control sobre los registros que resulten de las actividades de la empresa.
- La ejecución de los procesos presupuestales.
- Calcula a diario los costos de producción.
- Lleva el registro contable de los libros de diario y mayor y los anexos a los estados financieros, tales como: movimiento de activo fijo, procesos de producción, cuentas por cobrar y pagar, préstamos, anticipos a proveedores, entre otros.
- Lleva de forma ordenada y sistemática archivos físicos y electrónicos de documentos contables.

- Realizar inspecciones in situ mensuales de bodega para conciliar reporte contable de inventario con cantidades físicas.
- Realiza pagos en los bancos, en la renta, la alcaldía y otras instancias.

Por lo que también se designaran funciones específicas para el encargado de administración: las cuales serán:

- Diseñar estrategias de gestión contra diferentes problemáticas que puedan presentarse en el transcurso de las actividades operativas del trapiche.
- Ejecuta la negociación del producto.
- Encargado de la contratación de personal.
- Aprobación en primera instancia de las propuestas realizadas por el área contable.
- Supervisar las funciones de los colaboradores.
- Vela por el buen uso de los activos fijos de la oficina.
- Lleva de forma ordenada y sistemática archivos físicos y electrónicos de documentos relacionados a recursos humanos y área administrativa.
- Lleva un registro electrónico de contacto de proveedores de servicios y materiales.
- Lleva el control de correspondencia del negocio.
- Brinda atención a clientes del negocio.
- Atiende a los clientes que visitan la oficina y las llamadas al negocio.
- Maneja la cuenta de bancos y caja chica del negocio.
- Realiza la facturación de ventas.
- Verifica el cumplimiento de las actividades de limpieza asignadas al personal correspondiente.

2.4.4. Propuesta de objetivos de la Gestión.

Basándose en los objetivos del presupuesto antes descrito en el marco teórico se diseñaron los siguientes objetivos con el fin de que se adopten como un lineamiento para la aplicación de los procesos presupuestales en el Trapiche Doña Alejandra, dichos objetivos presupuestales se presentaran a continuación:

- Organizar integralmente, todas las actividades operativas ejecutadas en el Trapiche Doña Alejandra, mediante la asignación de responsabilidades por áreas para un mejor control de sus operaciones.
- Asignar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Registrar los movimientos contables en el Trapiche Doña Alejandra, creando así una base de datos históricos que permitan la elaboración de presupuestos en el trapiche.
- Registrar de manera individual los movimientos de cada área, a fin de detallar con mayor claridad la situación de la empresa.
- Designar metas periódicas en los presupuestos, estas deben de estar basadas en los resultados cuantitativos y cualitativos de las operaciones en los periodos pasados más cercanos a la actualidad.
- Controlar el cumplimiento de las metas previstas a través de la creación de los distintos presupuestos requeridos en el trapiche.
- Estructurar todos los costos incurridos de manera integral para controlarlos y así garantizar el éxito empresarial.
- Planear estratégicamente todos los giros de la empresa, como son: las producciones, las ventas, los gastos, etc., en periodos a corto y largo plazo para poseer una dirección empresarial.

2.4.5. Propuesta de normas y políticas de la gestión

- El Trapiche Doña Alejandra designara un monto específico de C\$ 20,000, (veinte mil córdobas netos), para la existencia de efectivo los cuales permanecerán en caja destinado para los distintos gastos menores que puedan presentarse.
- La existencia de cuentas bancarias (cuentas en córdobas y cuentas en dólares), como un método de manejo de efectivo, relaciones financieras, y agilización de pagos a través del sistema financiero nacional.
- Se denominara inventario a la existencia de: materia prima directa e indirecta, (insumos), y productos terminados en bodega.
- El Trapiche Doña Alejandra efectuara ventas al contado riguroso, dentro de estos se utiliza un sistema de apartado para aquellos clientes de confianza.
- Se denominará un coeficiente de depreciación para los activos fijos, este será determinado por el tipo de activo y el uso de este, conforme a lo establecido en la “Ley de concertación tributaria”, ley N° 822. Arto.41.
- Se efectuara el debido mantenimiento de los activos fijos mensualmente.
- Las actividades laborales serán ejecutadas dentro de horarios establecidos conforme a los planes de producción.
- El trapiche Doña Alejandra designara un monto exclusivo para los gastos de venta y gastos de administración.
- El Trapiche Doña Alejandra reflejara a través de estados financieros la situación de la empresa.
- El Trapiche Doña Alejandra presentará sus activos, pasivos y capital de trabajo clasificándolos a través de subconjuntos en el balance general en periodos mensuales.
- El Trapiche Doña Alejandra efectuara procesos presupuestales a seis meses las cuales se desarrollarán dos veces al año.
- Se proyectaran de ventas, costos y gastos, conforme a los planes de ventas, al comportamiento de estas en periodos antecesores y pasados alusivos al ciclo proyectado y al comportamiento de los precios actuales de los materiales, insumos y mano de obra.

2.4.6. Propuesta de presupuesto.

A través de los objetivos y políticas planteadas anteriormente, se pretende que los procesos presupuestales se ejecuten de manera organizada y controlado, implementando normativas que harán posible que los presupuestos se ejecuten de una manera más eficaz, y permitan obtener mejores resultados a la agroindustria. Se recomendara la aplicación de la Ley N°822. “Ley de concertación tributaria”, en todos los aspectos en los que compete su aplicación, también se recomienda la afiliación al INSS, (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social), para una mayor seguridad de sus colaboradores. Dentro de la propuesta también se propondrán los formatos a utilizar para la elaboración de los presupuestos.

Las proyecciones contenidas en propuesta de gestión presupuestaria designada para el trapiche, se presentara en base a los cálculos estimados conforme a periodos anteriores, utilizando el **método de análisis de las tendencias o de regresiones**, a través del cual se pretende estimar o proyectar las cantidades exactas de recursos incurridos por todas, las áreas, tomando como referencia los periodos antecesores al contemplado en la propuesta y los periodos similares de años anteriores, con el fin de reducir los riesgos incumplimiento contenidos dentro de la propuesta. En la propuesta se presentaran los siguientes tipos de presupuestos:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de ingresos.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de egresos.
- Y presupuesto de producción.

Y como una resultante de dichos presupuestos se elaboraran tres de los estados financieros más utilizados como son: el estado de resultados, el estado de situación financiera y un flujo de efectivo; dichos estados se presentaran a manera de proforma.

Dentro de la propuesta presupuestaria se pronosticaron todas las actividades a tres meses, debido a que la elaboración de la propuesta se empezó en el mes de Septiembre,

y para tal fecha ya se habían ejecutado las operaciones de los meses de Julio, Agosto y Septiembre. Dentro de los meses a proyectar están: Octubre, Noviembre y Diciembre, los cuales comprenderán el periodo de la propuesta. No obstante se presentaran los seis meses presentado las operaciones reales en conjunto con las proyecciones para demostrar el grado veracidad de los datos.

2.4.6.1. Presupuesto de ventas.

Dentro del presupuesto de ventas para el Trapiche Doña Alejandra, se pronosticaron las ventas de los meses Octubre, Noviembre y Diciembre, a través del método de método de análisis de las tendencias o de regresiones a como se planteó en el punto anterior. Dentro de la propuesta se presentan los incrementos de las ventas de estos tres últimos meses y se explica por qué se propone dicho incremento.

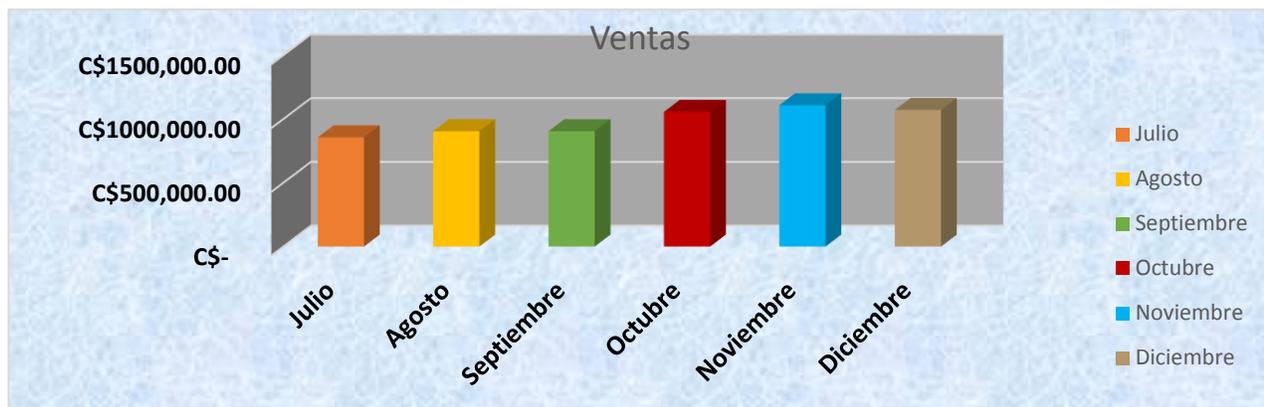
Basándonos en crecimiento de la demanda de dulce, los cambios en los precios y el coeficiente de incremento por cada mes que se utilizó, es el mismo que se dio en las ventas reales de estos tres meses en el año 2015, se presenta las proyecciones de las ventas en unidades monetarias.

Por eso para el mes de octubre se pronostica un incremento en las ventas de un 16.78% con respecto al mes de septiembre, en el mes de noviembre las ventas se incrementarían en un 4.88% con respecto a las ventas de octubre, esto debido al incremento de la demanda del dulce para la época, ya que para esta fecha se da una mayor demanda por la diversa utilidad que tiene el producto para la elaboración de otros productos y que son característicos para la época navideña.

No obstante para el mes de diciembre las ventas se disminuyen en un 3.31% con respecto a las ventas de noviembre debido a que en diciembre las ventas se bajan a causa de que se labora menos días, debido a los días festivos que se dan en el mes y también debido a las políticas del trapiche, ya que se programan los días feriados en los cuales no se trabaja y contribuyen a que se produzca menos dulce. Basándonos en las ventas del mes de julio, agosto y septiembre, y el incremento de 16.78% pronosticado

para el mes de octubre, 4.88% para el mes de noviembre y la disminución del 3.31% para el mes de diciembre, se presenta la siguiente gráfica:

Ilustración 4: Grafico de proyecciones de las Ventas de Octubre, Noviembre y Diciembre



Fuente: Elaboración Propia.

La grafica anterior presenta el comportamiento de las ventas netas, en los periodos de los meses de julio a diciembre, en estos no se incluye la intervención que posee el precio y la producción en el incremento de las ventas. La cantidad de unidades producida tiene que ver mucho con cuanto se venderá, esto acompañado de los precios establecidos para cada mes dará como resultado las ventas. Para los meses comprendidos entre julio y diciembre las ventas en unidades físicas se presentan de la siguiente manera:

Tabla 3: Ventas en unidades físicas mensuales

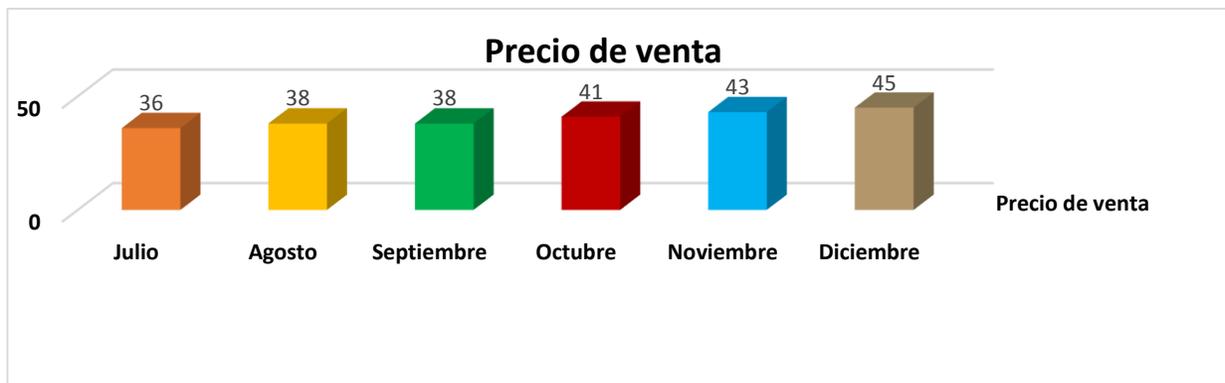
Ventas de unidades físicas mensuales						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Bolsas de dulce	23800	23800	23800	25760	25760	23800

Fuente: Elaboración Propia.

Las ventas no se incrementan solo con respecto a lo producido, si no que tienen que ver muchos aspectos que forman parte de las ventas. El precio también tiene intervención en el incremento de las ventas, pues este es uno de los factores que determina el monto de las ventas, el precio en conjunto con las unidades producidas

generara las ventas totales, en el Trapiche Doña Alejandra la proyección de los precios están fundamentados en la sumatoria de los costos unitarios por bolsa de dulce, más el margen de contribución (80% de los costos), con los que se genera el precio, esto no tuvo ningún cambio y se aplicó de la misma manera. A continuación se presenta la siguiente gráfica:

Ilustración 5: Grafico de los precios de ventas



Fuente: Elaboración Propia.

Luego de observar los componentes de las ventas por separado, podemos decir que las proyecciones realizadas a las ventas del Trapiche Doña Alejandra, están dadas por un conjunto de aspectos como son, el factor de proyección, las unidades físicas y los precios, para poder determinar las ventas esperadas para los meses de octubre a diciembre. **Ver anexo 12.**

2.4.6.2. Presupuesto de ingresos.

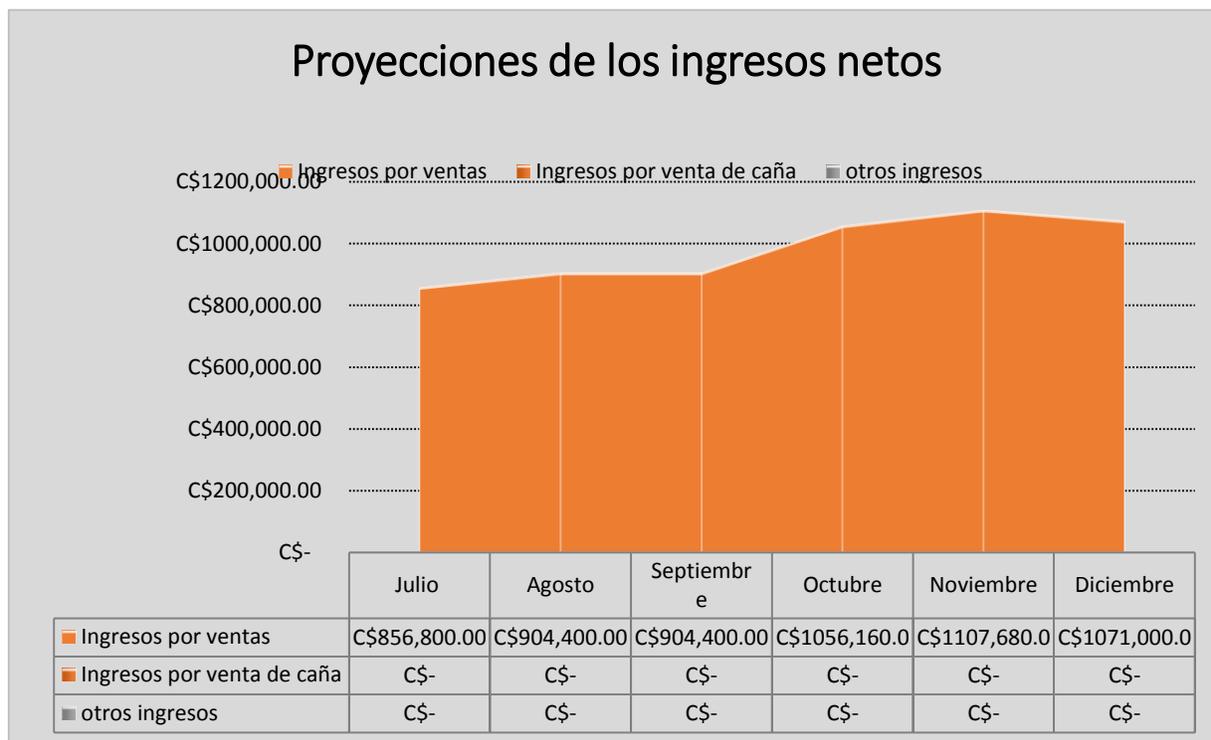
El presupuesto de ingresos es fundamentado en todos los ingresos que presenta el trapiche para los meses de julio a septiembre y los proyectados para los meses de octubre a diciembre. Dentro de los componentes del presupuesto de ingresos para el trapiche se encuentran las ventas de dulce, las ventas de caña y otros ingresos.

No obstante la venta de caña de azúcar para el presente periodo no genera ingresos por lo que los plantíos del trapiche se encuentran en proceso de crecimiento, pero estos se presentan en el estado de situación financiera como una inversión. Con respecto a la

partida de otros ingresos, estos son las entradas de dinero a causa de la venta de bagazo y otros derivados del dulce, que por el momento no se pretenden ofertar por la necesidad de dichos subproductos por el mismo trapiche.

Por lo que puede referirse al incremento de los ingresos, conforme a la tasa de incremento proyectado para las ventas. Lo que significa que el incremento de los ingresos para el mes de octubre se incrementarían en 16.78% con respecto al mes anterior, 4.88% para el mes de noviembre y la disminución del 3.31% para el mes de diciembre. De esta manera se constituyó el presupuesto de ingresos. A como se refleja en el siguiente gráfico:

Ilustración 6: Grafico de Ingresos netos mensuales



Fuente: Elaboración Propia.

2.4.6.3. Presupuesto de compras.

Las compras para el Trapiche Doña Alejandra, se ejecutan a diario, pero en el presente informe se presentaran de forma mensual, dentro de las compras realizadas por el trapiche se encuentran:

- Compra de materia prima (caña de azúcar)
- Compra de insumos o materiales indirectos: Caja lagua, química, diésel y bolsas.
- Compras para las ventas: facturas comerciales membretadas.
- Compras para el área de administración: Remas de papel blog, tinta para impresoras, ampos, lapiceros y fólderres.

En lo que respecta a las compras la variación para los meses de los meses de octubre a diciembre se pronostican de la siguiente manera:

Tabla 4: Tasas de variación compras en el II semestre del año 2016

Descripción	Julio- Agosto	Agosto- Septiembre	Septiembre- Octubre	Octubre- Noviembre	Noviembre- Diciembre
Compra de materia prima (caña de azúcar)	9.09%	0.00%	26.27%	0.00%	-1.01%
Compra de insumos:	1.86%	1.30%	10.53%	1.26%	-7.61%
Caja lagua	0.00%	0.00%	15.97%	0.00%	-7.61%
Química	0.00%	11.11%	8.24%	0.00%	-7.61%
Diésel	0.00%	0.00%	8.24%	2.27%	-7.61%
Bolsas	7.41%	0.00%	15.70%	0.00%	-7.61%
Total de Compras para la producción	8.38%	0.12%	24.79%	0.10%	-1.56%
Papelería y útiles admón.	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Papelería y útiles ventas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total de compras ventas y admón.	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total de compras	8.34%	0.12%	24.71%	0.10%	-1.56%

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla anterior la variación en la compra de materia prima directa del mes de septiembre con respecto al mes de octubre, las compras se incrementaran en 26.27%, esto compensa el incremento de las ventas a como se demostró en el presupuesto de ventas por unidades físicas para este mismo periodo, para el lapso entre octubre y noviembre las compras de material directo se mantendrá, lo que significa que se comprara la misma cantidad comprada en mes de octubre.

Para el mes de diciembre las compras de material directo sufrirán una disminución del 1.01% con respecto a las compras del mes de noviembre, debido a que en este mes se pretende producir menos optando a la utilidad resultante de la variación en los precios.

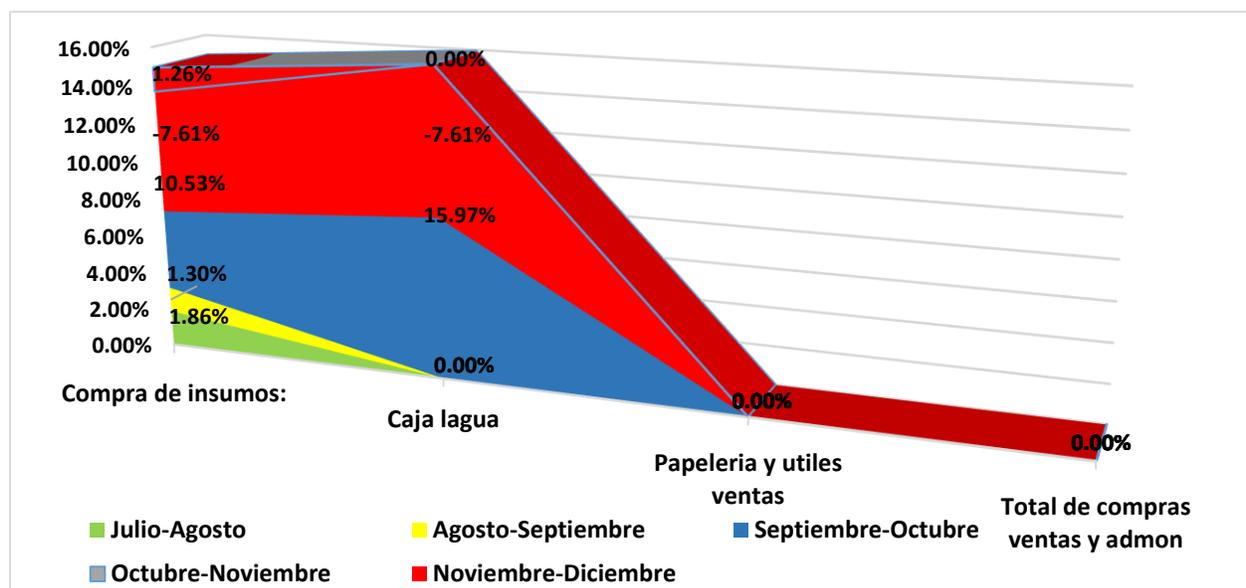
En la compra de materiales indirectos o insumos para el mes de octubre se incrementaran en un 10.53% aproximadamente debido al incremento en la producción para ese periodo. Para el mes de noviembre la compra de materiales indirectos se acrecentará en un 1.26% aproximadamente, este incremento se debe a los cambios en los precios de los insumos. Para el mes de diciembre la compras de insumos presentaran una disminución de 7.61%, debido a que la producción sufrió una baja a como se mencionó en el párrafo anterior.

En las compras para las ventas y el área administrativa el Trapiche Doña Alejandra mantiene un monto estándar, siempre se utiliza el mismo monto para las compras, esto debido a la poca necesidad y utilización de los artículos comprados.

Con respecto a las compras totales de los periodos que conforman los ciclos de acción de la presente propuesta la variación que se presenta para el mes de octubre con relación el mes de septiembre es de aproximadamente 24.71%, para el mes de noviembre el incremento será del 0.10% y para el mes de diciembre el descenso de las compras estarán dados por una baja del 1.56%.

Dichas variaciones están dadas conforme a los cambios en precios y cantidades de compras realizadas en los periodos correspondientes. En la siguiente tabla se presenta el comportamiento de las compras en el II semestre del año 2016:

Ilustración 7: Grafico de Compras mensuales totales.



Fuente: Elaboración Propia.

2.4.6.4. Presupuesto de egresos.

Dentro del presupuesto de egresos se incluyeron los gastos operativos (gastos de venta y gastos de administración) y financieros los cuales fueron proyectados de una manera estándar debido a que dichos gastos se mantendrán por la poca necesidad demandada para ellos. En la siguiente tabla se presenta el comportamiento de los egresos proyectados en el periodo de la propuesta:

Tabla 5: Proyecciones de egresos

	Julio/ Agosto	Agosto/ Septiembre	Septiembre/ octubre	Octubre/ noviembre	Noviembre/ Diciembre
Gastos de administración	0.00%	0.00%	54.58%	0.00%	18.29%
Gastos de ventas	0.00%	0.00%	2500.00%	0.00%	96.15%
Gastos financieros	-8.24%	-8.63%	-9.07%	-9.58%	-10.18%
Total de egresos	-6.01%	-6.14%	16.32%	-5.19%	7.95%

Fuente: Elaboración Propia.

A como se refleja en la tabla 5, para el mes de octubre los gastos de administración se incrementaron en un 54.58% esto debido a la inserción de un nuevo colaborador a como propuso en el organigrama (contador) y a la asignación de un salario para la encargada de administración ya que siendo ella la propietaria de la empresa, no presenta un salario si no que según lo relatado por la propietaria que su pago son las utilidades que se generan, cabe recalcar que este salario se distribuirá el 50% como gasto administrativo y el otro 50% como gasto de venta.

Con respecto a la variación en los egresos totales para el mes de octubre los egresos totales se incrementaran un 16.32% debido a la nueva contratación del recurso humano y a la asignación de salario para el administrador, para el mes de noviembre los gastos totales disminuirán un 5.19% debido a los cambios en las cuotas de los pagos realizados a como se explicó en el párrafo anterior, con respecto a diciembre los gastos totales presentaran una disminución del 7.95% como resultado del pago de aguinaldos a su colaboradores. **Ver anexo 18 y 19.**

No obstante se propone que los aguinaldos se provisionen mensualmente desde el mes de diciembre del presente año y así de esta manera los aguinaldos se puedan dar a finales de noviembre o inicios de diciembre. Esto se debería elaborar a como se está proponiendo no obstante en las proyecciones no se refleja de la misma manera ya que el periodo comprendido en dichas proyecciones es muy corto, y dichos meses de la propuesta ya se habían realizado las operaciones productivas, comerciales y administrativas, lo que causo que dicho hecho fuese omitido, también se presenta una nómina que cuanta con las características específicas para el cumplimiento de lo que se propone. Esto afectara en todo caso al personal administrativo, contable y de producción, no obstante dicha explicación solo se presentara en el presente párrafo. **Ver anexo 18-20, 31, 32,34.**

2.4.6.5. Presupuesto de producción

El presupuesto de producción parte de las proyecciones de las ventas, ya que a partir de las ventas se consideraron las variaciones de los costos de producción. Dentro de las

partidas tomadas en cuenta para la determinación de los costos se incluyeron, la compra de materia prima, la compra materiales indirectos, la mano obra directa, la mano de obra indirecta, los costos fijos y costos variables incurridos en las actividades productivas del Trapiche Doña Alejandra. Con respecto a la proyección de costos de la materia prima también habrá intervención por los cambios en los precios de compra, de esta misma manera con los insumos (materiales indirecto). En la siguiente tabla se presentan los costos unitarios de la materia prima directa e indirecta:

Tabla 6: Costos unitarios de materia prima directa e indirecta

Costo unitario						
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materia prima directos						
Caña de azúcar (tonelada)	C\$550	600.00	600.00	700.00	700.00	750.00
Materia prima indirecta						
Caja agua (libra)	7.00	7.00	7.00	7.50	7.50	7.50
Química (libra)	18.00	18.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Diésel (litro)	22.00	22.00	22.00	22.00	22.50	22.50
Bolsas (paquete de 100)	27.00	29.00	29.00	31.00	31.00	31.00

Fuente: Elaboración Propia.

Los costos se presentan de forma unitaria para una mayor comprensión y para el conocimiento de que cantidad monetaria se utilizara para la compra de los materiales y así poder ejecutar los presupuesto de una manera más acertada. Por su parte las variaciones en los costos de la mano de obra directa estarán dadas por la cantidad de templas producidas (1.25 toneladas x templa), por el número de operarios por puestos y los distintos costos por cada puesto que sea participe del proceso productivo. En la siguiente tabla se muestran los costos de la mano de obra por templa:

Tabla 7: Costos de mano de obra directa por templa.

DESCRIPCION	N° de operarios	Costo de operario por templa	Costo total de operario por templa
Moledores	3	C\$ 25.00	C\$ 75.00
Punteros	1	C\$ 50.00	C\$ 50.00
Auxiliares	2	C\$ 25.00	C\$ 50.00
Bagaceros	1	C\$ 25.00	C\$ 25.00
Empacadores	1	C\$ 25.00	C\$ 25.00
Total	8	C\$ 125.00	C\$ 225.00

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a los costos fijos estos se medirán a través de su utilización en el proceso productivo, como por ejemplo la utilización del servicio de agua potable, el servicio de energía eléctrica, otros se medirán por medio del cálculo de la vida útil de los equipos utilizados en la producción a través de un coeficiente de depreciación.

Referente a los costos variables estarán dados por incrementos o disminución de la producción, como por ejemplo, la compra de materia prima indirecta se dará por el número de templas a producir, el pago de corte de caña, el pago de los choferes para el traslado de la metería prima, el combustible, el costo del pesaje entre otros.

Ya habiéndose referido a las características cualitativas de los costos de producción, se hace necesario explicar las características cuantitativas, por lo que se procederá a explicar las proyecciones, y como estas tendrán intervención en la ejecución de sus procesos productivos del Trapiche Doña Alejandra.

Las variaciones se presentaran a través de los cálculos dinámicos de un mes con otro, mediante la comparación de meses consecuentes. En la siguiente tabla se presentan las tasas de varones en los costos de producción:

Tabla 8: Comportamiento de los costos de producción.

Conceptos	Jul/Ago	Ago/Sep	Sep/Oct	Oct/Nov	Nov/Dic
Materia prima (toneladas)	0.00%	0.00%	8.24%	0.00%	-7.61%
Precio de materia prima(x tonelada)	9.09%	0.00%	16.67%	0.00%	7.14%
Costo total de la materia prima	9.09%	0.00%	26.27%	0.00%	-1.01%
Materia prima indirecta					
Caja lagua	0.00%	0.00%	15.97%	0.00%	-7.61%
Química	0.00%	11.11%	8.24%	0.00%	-7.61%
Diésel	0.00%	0.00%	8.24%	2.27%	-7.61%
Bolsas	7.41%	0.00%	15.70%	0.00%	-7.61%
Total de materia indirecta	1.86%	1.30%	10.53%	1.26%	-7.61%
Mano de obra directa					
Moledores	0.00%	0.00%	8.24%	0.00%	-7.61%
Punteros	0.00%	0.00%	8.24%	0.00%	-7.61%
Auxiliares	0.00%	0.00%	8.24%	0.00%	-7.61%
Bagaceros	0.00%	0.00%	8.24%	0.00%	-7.61%
Empacadores	0.00%	0.00%	8.24%	0.00%	-7.61%
Total de mano de obra directa	0.00%	0.00%	8.24%	0.00%	-7.61%
Mano de obra indirecta					
Corte	0.00%	0.00%	15.45%	0.00%	-1.83%
Traslado	6.67%	0.00%	0.00%	29.86%	-5.88%
Total de mano de obra indirecta	3.43%	0.00%	7.26%	14.77%	-4.10%
Otros costos incurridos en la producción					
Depreciación de maq	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Depreciación de vehículos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Luz	5.82%	-3.26%	12.82%	-9.85%	-9.47%
Agua	30.40%	-16.77%	22.85%	-10.00%	-26.17%
Otros gastos	-100.00%	0.00%	-100.00%	0.00%	-37.50%
Total de otros de costos	-24.25%	32.10%	-24.20%	32.01%	-9.39%
Total de costos de producción	3.66%	1.60%	14.82%	4.93%	-3.43%

Con respecto a la tabla anterior para el mes de octubre en relación con el mes de septiembre, la cantidad de toneladas de caña utilizadas en la producción se incrementara en un 8.24% con respecto al mes de septiembre, esto compensara un incremento en las costos de obtención de materia prima de un 16.67%, debido a los cambios en los precios

de la caña de azúcar por tonelada. Para el mes de noviembre los costos de la materia prima permanecerán estándar al mes de octubre, ya que los precios no tendrán variación y la cantidad de materia prima procesada será la misma. En el mes de diciembre los costos tendrán una baja, ya que en este mes se disminuirá la producción debido a la baja en las ventas.

La materia prima indirecta o insumos presentaran cambios en el mes de octubre en un 10.53% con respecto al mes septiembre, en noviembre se incrementara 1.26% más, debido a la cantidad de materiales incurrida en la producción y la variación de precios de estas, para el mes de diciembre se dará una baja de 7.61% debido a la baja proyectada en la producción.

La mano de obra directa durante el periodo comprendido en la propuesta solo presentara alzas en octubre debido a que en este mes se incrementara la producción, el costo total de la mano directa se incrementara en un 8.24% con respecto a septiembre, para el mes de noviembre se mantendrá el mismo costo y para el mes de diciembre se reducirán en un 7.61% a causa de la disminución de la producción de ese mes.

A lo que concierne con la mano de obra indirecta para el mes de octubre se incrementaran en un 7.26%, para el mes de noviembre seguirán incrementándose en un 14.77% y para el mes de diciembre se reducirán 4.10% con respecto a noviembre. Los cambios en los costos de mano obra directa son ocasionados por el incremento del precio unitario incurridos.

Los costos incurridos por depreciación, agua, luz y otros se mantendrá, estos no variaran en ningún momento. Pero para los costos totales para el mes de octubre se presenta una variación de 16.32%, para el mes de noviembre 3.35% y para el mes de diciembre una disminución del 2.94%. **Ver anexo 24 y 25.**

2.4.6.6. Flujo de efectivo proyectado.

El flujo de efectivo se mostrará los ingresos y egresos por periodos mensuales. Los flujos de efectivos correspondientes se revelarán de forma coherente, de un periodo al otro, como perteneciente a actividades del trapiche. **Ver anexo 35.**

El flujo de efectivo presentara:

- Saldo iniciales de los periodos
- Ingresos por ventas.
- Egresos por costos de producción
- Anticipos de proveedores
- Egresos por gastos de venta
- Egresos por gastos de administración
- Egresos por amortizaciones
- Egresos por impuestos
- Utilidades netas
- Efectivo disponible
- Fondo mínimo de caja
- Excedente o déficit
- Disponibilidad neta de efectivo

Dentro de las partidas se reflejaran los montos exactos resultantes de las proyecciones,

2.4.6.7. Estados financieros proyectados.

Estado de resultados

El Trapiche Doña Alejandra mostrará el estado de resultados, esto obliga al Trapiche a revelar los ingresos por venta, amortizaciones y gastos operativos. Como mínimo en la cuenta de resultados se incluirán los siguientes rubros, cuando sean significativos:

- Ingresos por ventas

- Costos de producción
- Gastos operativos
- Gastos financieros
- Declaración de impuestos, y
- Utilidades netas. **Ver anexo 36.**

Balance de situación financiera

El Trapiche Doña Alejandra mostrará el Balance de situación financiera, dentro del balance contendrá activos corrientes y no corrientes y pasivos no corrientes como clasificaciones separadas. Como mínimo, en el estado de situación financiera se incluirán los siguientes rubros:

- Propiedades, planta y equipo (activo fijo para uso propio)
- Inversiones en propiedades (activo fijo inmuebles para rentas o plusvalía)
- Activos y pasivos disponibles para la venta y operaciones discontinuadas
- Inversiones a valor patrimonial
- Existencias (materias primas)
- Efectivo y otros medios líquidos equivalentes
- Anticipos a proveedores
- Pasivos financieros
- Intereses minoritarios presentados dentro de patrimonio
- Capital social, y
- Capital ganado. **Ver anexo 37.**

3. Conclusiones

Concluimos que mediante un diagnóstico a la empresa Trapiche Doña Alejandra, se pudo conocer su situación, el cual permitió diseñar una propuesta de gestión presupuestaria conforme a su realidad. El diseño de la propuesta de gestión presupuestaria para el trapiche pretende que sea aplicada después de su exposición a los propietarios de la empresa, dicha propuesta comprendió los meses entre julio y diciembre, siendo únicamente proyectado los meses de octubre, noviembre y diciembre.

La propuesta se inició con el conocimiento de las generalidades del trapiche Doña Alejandra, el cual es una empresa agroindustrial en vías de crecimiento, se logró conocer las bases legales de esta y así se logró empezar a tener una relación laboral con la empresa.

Luego se consiguió establecer un marco teórico que permitió la reactivación de las bases teóricas de los estudiantes y con el cual se inició el estudio investigativo que formaba parte de la propuesta. Se compilaron una serie de conceptos y definiciones con respecto a los fundamentos presupuestarios y a la gestión presupuestaria empresarial.

Se diagnosticó la situación real y actual en la que se encontraba el Trapiche Doña Alejandra con respecto a los procesos presupuestales, para así conocer el escenario al cual habría que enfrentarse. El diseño de la propuesta partió de la elaboración de los estados financieros básicos, también se elaboraron cédulas presupuestarias que hicieron más fácil y entendible la elaboración de los presupuestos proyectados.

4. Recomendaciones

Se recomienda:

- La revisión detallada de la propuesta realizada al Trapiche Doña Alejandra para la certificación y aplicación en las actividades en dicha empresa para una mejor organización de sus sistemas contables y desarrollo empresarial.
- Anexar mejoras si el lector las cree conveniente.

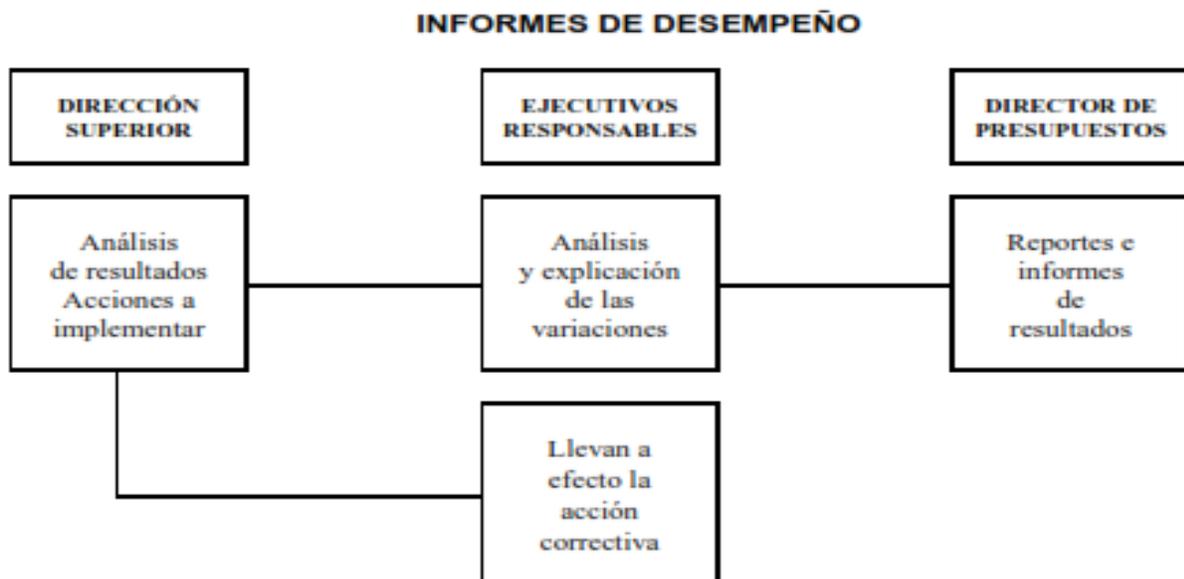
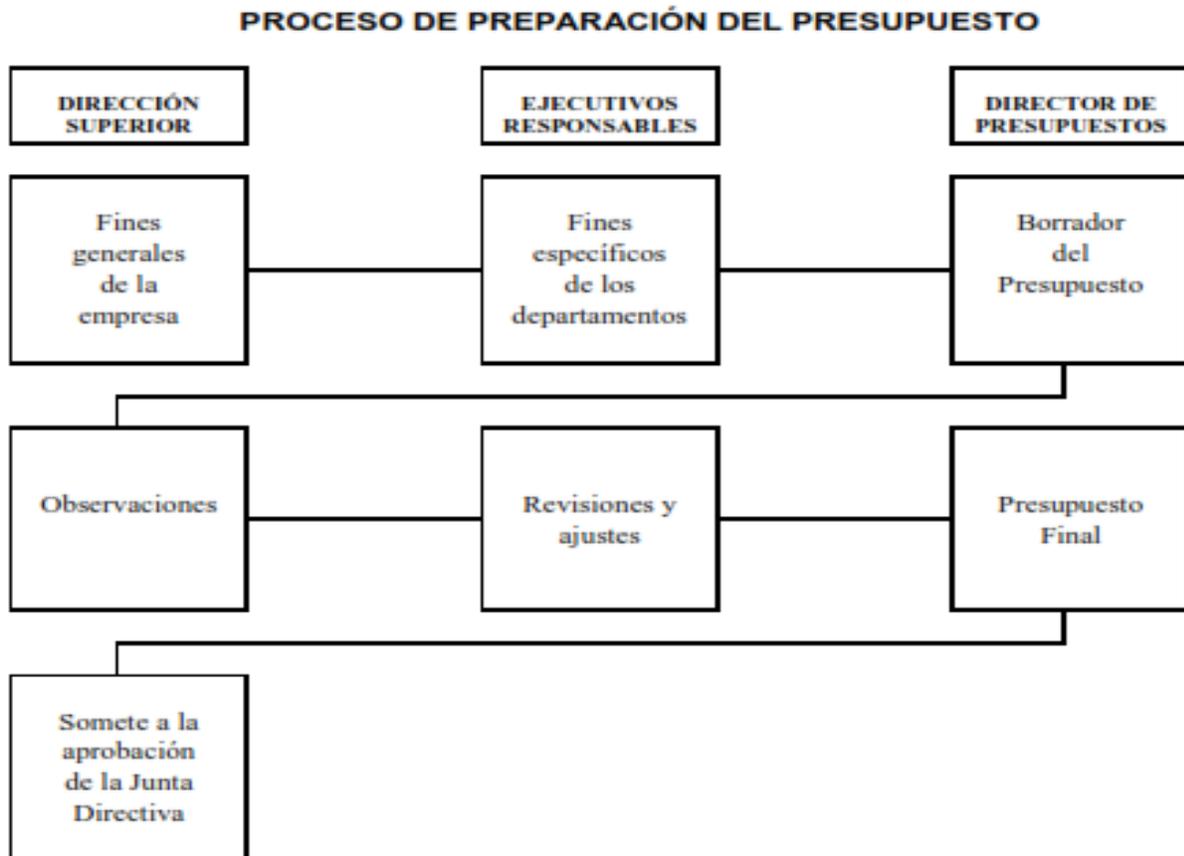
5. Bibliografía

- IFB. (2011). *Separata de Presupuesto Empresarial*. Instituto de Formacion Bancaria.
- Ángel Fernández Díez y Juan José Cañas Sancho. (2013). *La gestión económico-presupuestaria en las administraciones publicas*. Madrid: Unidades Docentes de la Escuela Nacional de Sanidad.
- Aravey Lozano, M., Bastos, L., Gonzaga, G., & Lozano, M. D. (s.f.). Obtenido de www.wikipedia.com
- Burbano Ruiz, J. E. (s.f.). *Presupuestos, Enfoque de Gestion, Planeacion y Control de Recursos*. Managua, Nicaragua: Universidad del Valle.
- Burbano, J. (2005). *Enfoque Moderno de Planeacion y Control de Recursos III Edicion*. Bogota colombia: Mac Graw Hill.
- CP. José Luis López Salgado, V. M. (Octubre 2013). *Elementos para la formulación del Presupuesto basado en Resultados bajo la Metodología del Marco Lógico*. Ciudad de México: Auditoría Superior de Michoacán (607-96297).
- Dirección de Evaluación y Normas Presupuestarias y Otros,. (2014). *INDICADORES DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA*.
- Dr. Vásquez Coloma, E. (2010). *RESUPUESTOS EMPRESARIALES*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial*. UNELLEZ.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial*. PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES.
- Franco Cuartas, F. d. (2007). *planeacion y Presupuestos*. Universidad Nacional de Colombia.: www.gacetafinanciera.com.
- L.C. Beatriz Caballero Máximo. (2014). *Presupuestos por áreas y niveles de Responsabilidad*. Hidalgo, Mexico: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.
- lic. Jaime Véliz Litardo. (s.f.). *Reglamento de gestion Presupuestaria*.
- luisacortes64@yahoo.es. (2009). *EL PRESUPUESTO*. Carazo:
luisacortes64@yahoo.es.
- Presupuesto. (2006). *Presupuesto*.
- (s.f.). *Presupuestos*.

- RA-MA. (s.f.). *EL CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA*.
- Ramires Padilla, D. N. (2008). *contabilidad administrativa*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill.
- Rivadeneira Unda, M. (2014). *LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/index.htm>
- RONDON, F. (2001). *Presupuesto (Teoría y Práctica Integrada)* . Caracas-Venezuela : Ediciones Frigor .
- Sanchez, I. (2004). *Temas Financieros*. Venezuela: Boletín de finanzas.
- Shapiro, J. (2001). *ELABORACION DE UN PRESUPUESTO*. Johannesburg, South Africa: CIVUCUS Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. Obtenido de nellshap@hixnet.co.za
- UNAM. (2003). *Tutorial Para la Asignatura Costos y Presupuestos*. Mexico: Fondo Editorial FCA.
- Welsh y otros. (2005). *PRESUPUESTOS Planificación y Control*. MEXICO: PEARSON.
- Yermanos Fontal, E., & Correa Atehortua, L. M. (2011). *LIBRO "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA UN ENFOQUE GERENCIAL DE COSTOS" I*. SANTIAGO DE CAL: UNIVERSIDAD ICESI.
- Zanabria Huisa, E. N. (s.f.). *Enfoque Integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público*. Peru: Biblioteca Central UNMSM.

6. Anexos

Anexo 1: Proceso de Preparación del presupuesto.



Fuente: (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009)

Anexo 2: Fases del proceso presupuestario.

Etapas	Actividades
Pre-iniciación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y directivas. 2. Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que incidan en el país y que afecten al sector y a la empresa. 3. Análisis del sector. 4. Identificación de Amenazas y oportunidades. 5. Análisis del comportamiento de la empresa e identificación de las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales. 6. Definición de la misión y la visión del negocio. 7. Fijación de los objetivos a corto y mediano plazo. 8. Divulgación de los objetivos propuestos. 9. Definición de estrategias, políticas y normas. 10. Elaboración de los planes operativos por departamentos en base a sus metas y perspectivas. 11. Revisión de los planes operativos. 12. Divulgación entre el personal de la empresa.
Elaboración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de los programas operativos. Ventas, producción, personal, finanzas, costos y gastos. 2. Preparación de los programas financieros. Efectivo, inversiones, financiamiento. 3. Conversión de los programas ha presupuesto. Cálculos rutinarios. 4. Preparación del informe para la gerencia. 5. Revisión de informes, análisis, conveniencia e implicaciones en los objetivos, metas y desde el punto de vista financiero(Auditoría) 6. Ajustes para mejorar los resultados previstos. 7. Aprobación final y publicación.
Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de metas específicas por periodos quincenales o Mensuales.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia por cada jefe de departamento. 3. Informes de ejecución.
Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la técnica a seguir para identificar problemas y variaciones. 2. Presentación de informes parciales de ejecución. 3. Comparación de lo real con lo presupuestado. 4. Análisis y explicación de variaciones. 5. Implementación de medidas correctivas o la modificación del presupuesto cuando sea necesario.
Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis crítico de los resultados obtenidos. 2. Elaboración de los informes globales. 3. Identificación de las causas y efectos. 4. Capitalización de las experiencias para los próximos periodos presupuestarios.

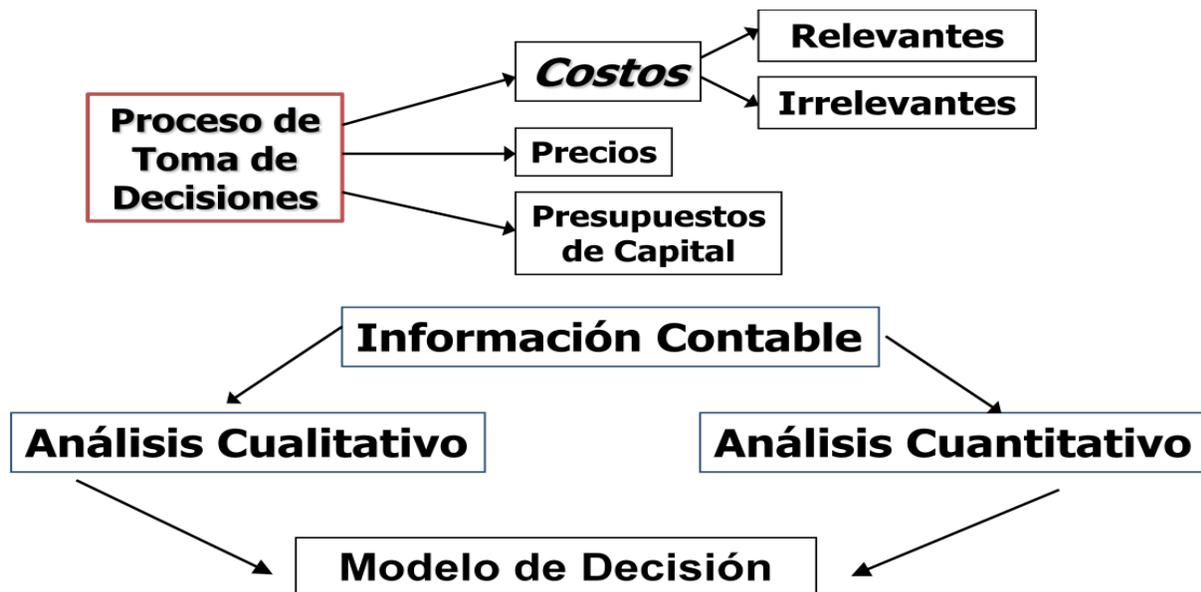
Fuente: (Fagilde, Presupuesto Empresarial, 2009)

Anexo 3: Proceso de seguimiento Presupuestario.



Fuente: (RA-MA)

Anexo 4: Proceso de decisión.



Fuente: (Yermanos Fontal & Correa Atehortua, 2011)

Anexo 5: Entrevista.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

Jinotepe, Carazo

ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la situación actual del Trapiche Doña Alejandra, mediante la descripción de sus actividades operativas y contables. Le agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será de mucha importancia para la realización de este estudio, dichas respuestas serán de carácter confidencial. Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1- Aspectos relacionados al producto o servicio.

Responda con una X:

1. ¿Cómo surgió la idea de crear un trapiche?
2. ¿Cuándo empezó a operar el trapiche Doña Alejandra?
3. ¿Este trapiche cuenta con una misión y una visión?
4. ¿Cuáles son los valores empresariales que posee el trapiche?
5. ¿Poseen objetivos y principios empresariales? ¿Cuáles son?
6. ¿Cómo está constituida la empresa? ¿Cómo persona o jurídica o persona natural?
7. ¿Bajo qué leyes e institutos es regulado el Trapiche Doña Alejandra?
8. ¿Qué tipos de impuestos se pagan por la actividad del trapiche?
9. ¿Cuál es el horario laboral?
10. ¿Con cuántos colaboradores cuentan?
11. ¿Hacen rotación de personal con regularidad?
12. ¿Cuántos puestos de trabajo existen en el trapiche?
13. ¿A cuánto ascienden los activos del trapiche?

14. **¿Cuáles son las obligaciones del trapiche?**
15. **¿Cómo administran los inventarios?**
16. **¿cuentan con una cartera de clientes?**
17. **¿Las ventas efectuadas de contado o al crédito?**
18. **¿cuáles son las temporadas buenas regulares y malas para las ventas del Trapiche?**
19. **¿Cuánto producen mensualmente?**
20. **¿La producción es estándar para todos los meses o varia?**
21. **¿Cuáles son los costos incurridos para producir en un día, en una semana y en un mes?**
22. **¿Los costos varían según el estado de las ventas?**
23. **¿La materia prima es producida por la entidad o comprada a otros?**
24. **¿Cuáles son sus proveedores?**
25. **¿con cuántos proveedores cuenta la empresa para adquirir materia prima?**
26. **¿La empresa adquiere materia prima al crédito o solamente de contado?**
27. **¿Utiliza la empresa fuentes de financiamiento?**
28. **¿Regularmente en que invierten estas fuentes de financiamiento?**
29. **¿Elaboran estados financieros? ¿Por qué?**
30. **¿Quién elabora estos estados financieros?**
31. **¿planean sus actividades mediante la ejecución de presupuestos?**

¡Gracias por su información!

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Certificado de inscripción en el registro único del contribuyente.

DGI

**CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN EN EL
REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE
- RÉGIMEN DE CUOTA FIJA -**

REPUBLICA DE NICARAGUA

NÚMERO RUC: _____

CONTRIBUYENTE: 0412401800010X

DOMICILIO: DARLING PATRICIA TELLEZ CORTEZ

ACTIVIDAD ECONÓMICA: RESTAURANTE LAS PALMERAS 2C AL ESTE, SANTA TERESA

LOCAL: unico

VENCIMIENTO: 31/01/2016

El presente documento certifica que el contribuyente se encuentra registrado en la Administración de Rentas de:

VENTANILLA 02

JINOTEPÉ 310114

Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 7: Licencia sanitario.

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
92. Pueblo, Pasadante!

**MINISTERIO DE SALUD
 SILAIS CARAZO
 LICENCIA SANITARIA** N° 1468

MINGA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL ESTABLECIMIENTO: TRAPICHE DOÑA ALEJANDRA

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE DULCE

PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL: DARLEO PATRICIA TELLO CORTEZ

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO: CALVARIO 1 NORTE 300 MTS AL ESTE CAMINO ALD CRUCEO SANTA TERESA

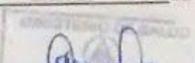
En virtud del cumplimiento con los dispuestos en la ley General de Salud, publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 91 del 17 de Mayo de 2002 y el título XVII; Capítulo II Arto No. 398, 399, 402, 404 y 445 numerales 5,6,7 y 8 de su reglamento (Decreto No. 001-2,003- La gaceta, Diario Oficial No 7 y 8 del 10 al 13 de Enero de 2003) el Decreto 394, publicado en la Gaceta, diario Oficial del 21 de Octubre de 1988 y el reglamento de Inspección Sanitaria, Decreto No. 432, publicado en la Gaceta No. 71 del mes de Abril de 1989; se concede la respectiva Licencia Sanitaria, única y exclusivamente para el Establecimiento ubicado en la dirección e identificación con el nombre o razón social arriba señalada para efectos de operar en la actividad económica registrada por el termino de dos años; debiendo realizar tramites de renovación treinta días antes de la fecha de su vencimiento: ENERO 2015

Esta Licencia perderá su valides por cancelación anticipada o por clausura del establecimiento, para resguardar la salud de los ciudadanos, por incumplimiento a lo dispuesto en los Artos. 407, 408 y 409 del Reglamento de la Ley General de Salud y en los Artos. 59, 60 y 61 del derecho 394, publicado en la Gaceta Diario Oficial, el 21 de Octubre de 1988.

Dado en el Departamento de Carazo, a los 22 días, del mes de ENERO del año 2013

 **PODER CIUDADANO**
El Poder es para todos


 Director General del SILAIS


 Director de Vigilancia para la Salud

Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 8: Constancia de matrícula.

Trapiche Doña
 Alejandra
 Matrícula 2013
 2

ALCALDÍA MUNICIPAL Nº 5875
 Santa Teresa, Carazo, Nicaragua
 C.I. 041-240180-00bX Por: 325=
CONSTANCIA DE MATRICULA

La Alcaldía de Santa Teresa por medio del suscrito Administrador Financiero hace constar que en el Libro de Registro de Matrícula de contribuyente año 201 2013

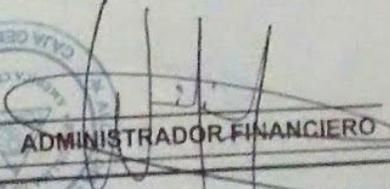
Folio 006 No. 12 se encuentra inscrito (e) l (a) (as), Sr. (a) (es)

Darling Patricia Teller Cortez
 como Propietario del Matrícula de trapiche "Doña Alejandra"

Se extiende la presente Constancia a los 21 días del mes de Enero

del 20 2013


 CAJERA


 ADMINISTRADOR FINANCIERO

Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 9: Registro de la propiedad intelectual.

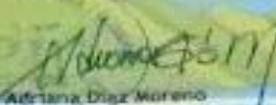

MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO
REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
RPI
CERTIFICA SERIE "A" N° 010993

QUE EL REGISTRO DE MARCA DE FÁBRICA Y COMERCIO :

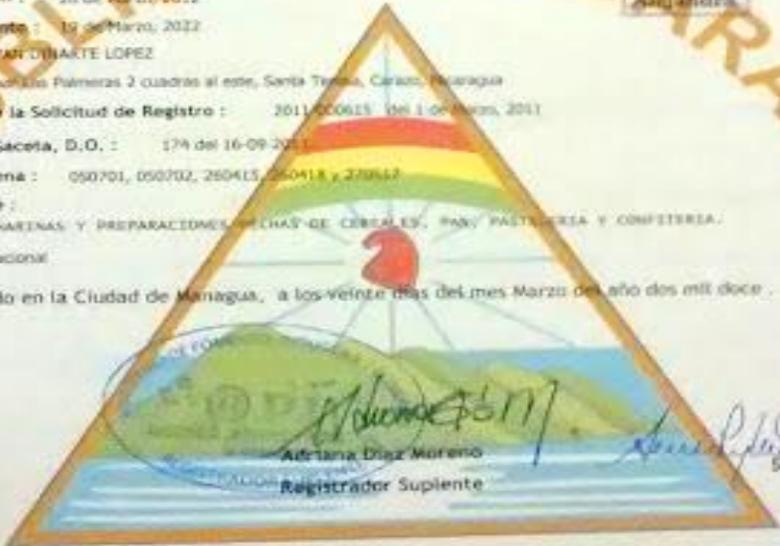
Doña Alejandra

SE ENCUENTRA INSCRITA CONFORME LA LEY 380 MARCAS Y OTROS SIGNOS DISTINTIVOS:

Número : 2012094550 LM
 Folio : 203
 Tomo : 295 Inscrito
 Fecha de Resolución : 20 de Marzo 2012
 Fecha de Vencimiento : 19 de Marzo 2022
 Titular : HARVIN IVAN DINARTE LOPEZ
 Domicilio : De las Palmas Palmeras 2 cuadras al este, Santa Teresa, Carazo, Nicaragua
 Número y Fecha de la Solicitud de Registro : 2011020615 del 1 de marzo, 2011
 Publicaciones, La Gaceta, D.O. : 174 del 16-09-2011
 Clasificación de Viena : 050701, 050702, 250415, 250418 y 270412
 Protege y Distingue : ARROZ, TAPÉDOCA, MARENAS Y PREPARACIONES HECHAS DE CEREALES, PAN, PASTELERÍA Y CONFITERÍA.
 Clase : 30 Internacional
 Publíquese. Dado en la Ciudad de Managua, a los veinte días del mes Marzo del año dos mil doce .


 Alejandra Díaz Moreno
 Registrador Suplente


 SECRETARIO



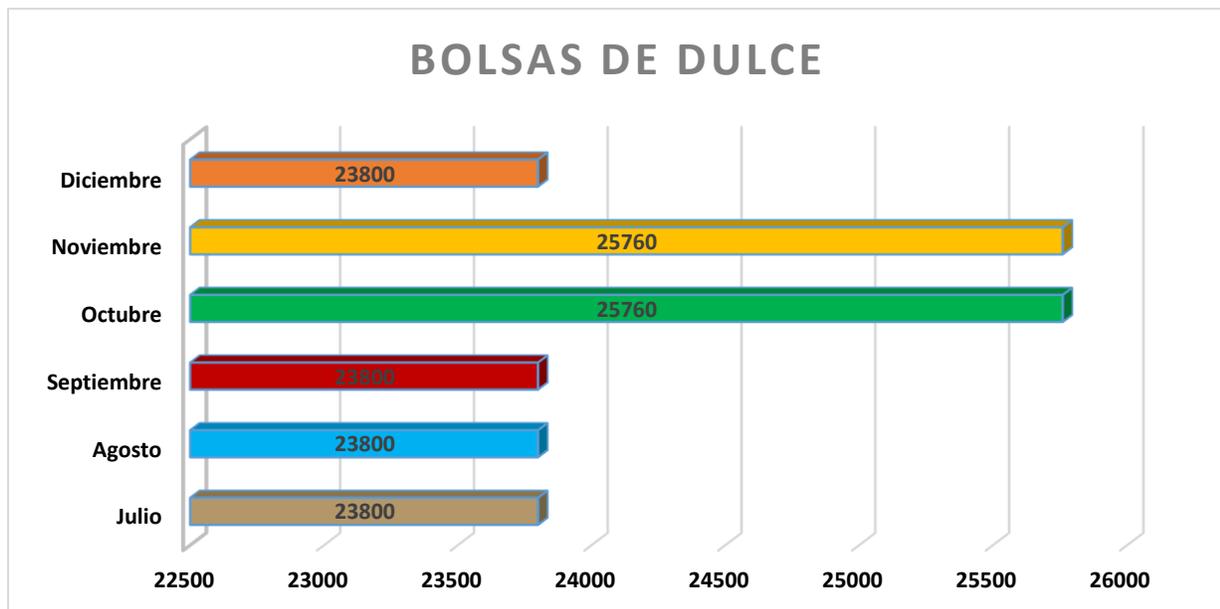
REPUBLICA DE NICARAGUA
 AMERICA CENTRAL

CS



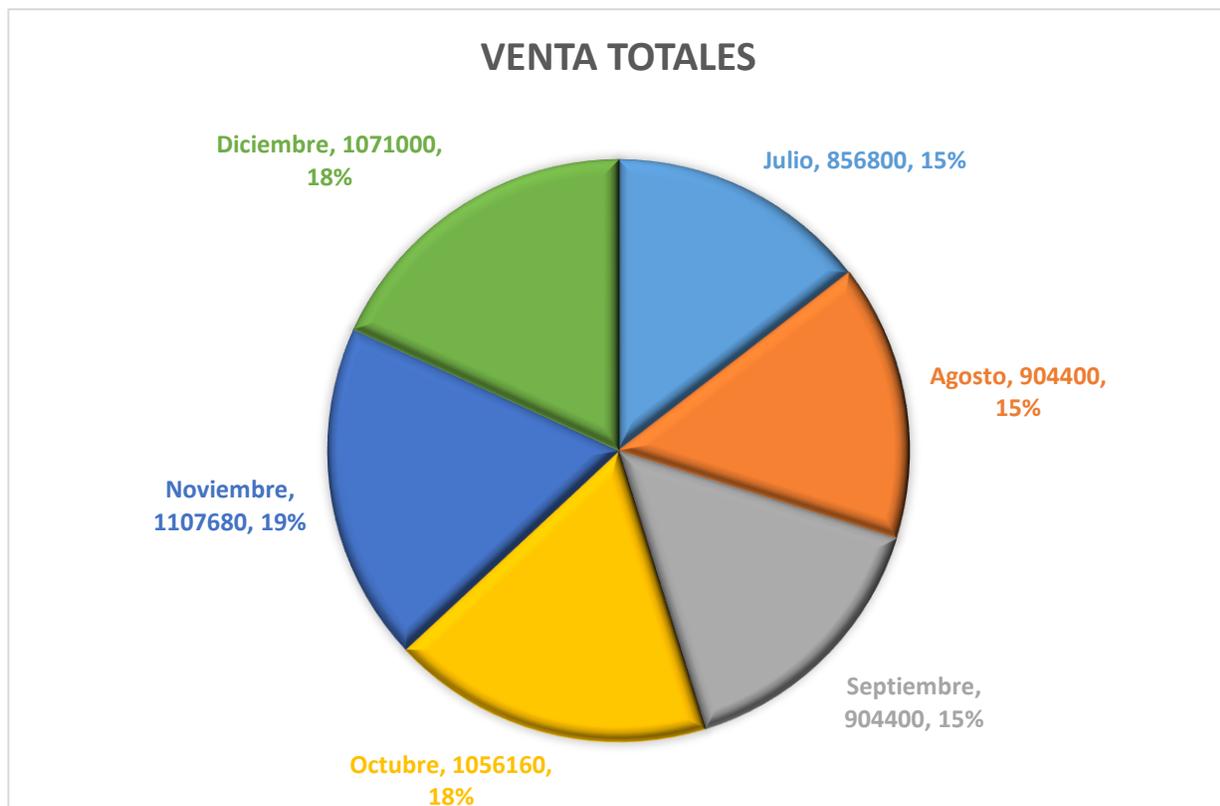
Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 10: Grafico de Proyecciones de ventas por unidades físicas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Grafico de ventas totales en unidades monetarias.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Flujo de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Presupuesto de venta.

 Trapiche Doña Alejandra Presupuesto de Ventas Expresadas en córdobas 						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en unidades físicas	23800	23800	23800	25760	25760	23800
Precio de Venta	36.00	38.00	38.00	41.00	43.00	45.00
Ventas en unidades monetarias	856,800.00	904,400.00	904,400.00	1,056,160.00	1,107,680.00	1,071,000.00
Ventas de contado	856,800.00	904,400.00	904,400.00	1,056,160.00	1,107,680.00	1,071,000.00
Ventas al crédito						
Ingresos por ventas	C\$ 856,800.00	C\$ 904,400.00	C\$ 904,400.00	C\$ 1,056,160.00	C\$ 1,107,680.00	C\$ 1,071,000.00

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 14: Presupuesto de ingresos.

Presupuesto de Ingresos Expresadas en córdobas						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por ventas	C\$ 856,800.00	C\$ 904,400.00	C\$ 904,400.00	C\$ 1,056,160.00	C\$ 1,107,680.00	C\$ 1,071,000.00
Ingresos por venta de caña	-	-	-	-	-	-
otros ingresos	-	-	-	-	-	-
Total de ingresos	C\$ 856,800.00	C\$ 904,400.00	C\$ 904,400.00	C\$ 1,056,160.00	C\$ 1,107,680.00	C\$ 1,071,000.00

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 15: Proyecciones de compra de materia prima directa.

Trapiche Doña Alejandra									
Cédula N° 5 Proyecciones de Compra de Materia Prima Directa (Unidades Monetarias)									
	Jul			Ago			Sep		
	Costo unitario	Unidaades de medida	Total	Costo unitario	Unidaades de medida	Total	Costo unitario	Unidaades de medida	Total
Caña de azucar	C\$ 550.00	425.00	C\$ 233,750.00	C\$ 600.00	425.00	C\$ 255,000.00	C\$ 600.00	425.00	C\$ 255,000.00
Total	C\$ 550.00	425	C\$ 233,750.00	C\$ 600.00	425	C\$ 255,000.00	C\$ 600.00	425	C\$ 255,000.00

Trapiche Doña Alejandra									
Cédula N° 5 Proyecciones de Compra de Materia Prima Directa (Unidades Monetarias)									
	Oct			Nov			Dic		
	Costo unitario	Unidaades de medida	Total	Costo unitario	Unidaades de medida	Total	Costo unitario	Unidaades de medida	Total
Caña de azucar	C\$ 700.00	460.00	C\$ 322,000.00	C\$ 700.00	460.00	C\$ 322,000.00	C\$ 750.00	425.00	C\$ 318,750.00
Total	C\$ 700.00	460	C\$ 322,000.00	C\$ 700.00	460	C\$ 322,000.00	C\$ 750.00	425	C\$ 318,750.00

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 16: Proyecciones de materia prima indirecta.

Trapiche Doña Alejandra									
Cédula N° 5 Proyecciones de Compra de Materia Prima indirecta (Unidades Monetarias)									
Descripción	Jul			Ago			Sep		
	Costo unitario	Unidades de medida	Total	Costo unitario	Unidades de medida	Total	Costo unitario	Unidades de medida	Total
Caja lagua	C\$ 7.00	170	C\$ 1,190.00	C\$ 7.00	170	C\$ 1,190.00	C\$ 7.00	170	C\$ 1,190.00
Quimica	C\$ 18.00	170	C\$ 3,060.00	C\$ 18.00	170	C\$ 3,060.00	C\$ 20.00	170	C\$ 3,400.00
Diesel	C\$ 22.00	680	C\$ 14,960.00	C\$ 22.00	680	C\$ 14,960.00	C\$ 22.00	680	C\$ 14,960.00
Bolsas	C\$ 27.00	238	C\$ 6,426.00	C\$ 29.00	238	C\$ 6,902.00	C\$ 29.00	238	C\$ 6,902.00
Total	C\$ 74.00	1258	C\$ 25,636.00	C\$ 76.00	1258	C\$ 26,112.00	C\$ 78.00	1258	C\$ 26,452.00

Trapiche Doña Alejandra									
Cédula N° 5 Proyecciones de Compra de Materia Prima indirecta (Unidades Monetarias)									
Descripción	Oct			Nov			Dic		
	Costo unitario	Unidades de medida	Total	Costo unitario	Unidades de medida	Total	Costo unitario	Unidades de medida	Total
Caja lagua	C\$ 7.50	184	C\$ 1,380.00	C\$ 7.50	184	C\$ 1,380.00	C\$ 7.50	170	C\$ 1,275.00
Quimica	C\$ 20.00	184	C\$ 3,680.00	C\$ 20.00	184	C\$ 3,680.00	C\$ 20.00	170	C\$ 3,400.00
Diesel	C\$ 22.00	736	C\$ 16,192.00	C\$ 22.50	736	C\$ 16,560.00	C\$ 22.50	680	C\$ 15,300.00
Bolsas	C\$ 31.00	258	C\$ 7,985.60	C\$ 31.00	258	C\$ 7,985.60	C\$ 31.00	238	C\$ 7,378.00
Total	C\$ 80.50	1361.6	C\$ 29,237.60	C\$ 81.00	1361.6	C\$ 29,605.60	C\$ 81.00	1258	C\$ 27,353.00

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 17: Presupuesto de compras.



Presupuesto de Compras
Expresadas en córdobas

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compra de materia prima (caña de azúcar)	C\$ 233,750.00	C\$ 255,000.00	C\$ 255,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 318,750.00
Compra de insumos:	C\$ 25,636.00	C\$ 26,112.00	C\$ 26,452.00	C\$ 29,237.60	C\$ 29,605.60	C\$ 27,353.00
Caja lagua	1,190.00	1,190.00	1,190.00	1,380.00	1,380.00	1,275.00
Química	3,060.00	3,060.00	3,400.00	3,680.00	3,680.00	3,400.00
Diésel	14,960.00	14,960.00	14,960.00	16,192.00	16,560.00	15,300.00
Bolsas	6,426.00	6,902.00	6,902.00	7,985.60	7,985.60	7,378.00
Total de Compras para la producción	C\$ 259,386.00	C\$ 281,112.00	C\$ 281,452.00	C\$ 51,237.60	C\$ 351,605.60	C\$ 346,103.00
Papelería y útiles admón.	800	800	800	800	800	800
Papelería y útiles ventas	200	200	200	200	200	200
Total de compras ventas y admón.	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Total de compras	C\$ 260,386.00	C\$ 282,112.00	C\$ 282,452.00	C\$ 352,237.60	C\$ 352,605.60	C\$ 347,103.00

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 18: presupuesto de ingresos.

 Trapiche Doña Alejandra Presupuesto de Ingresos Expresadas en córdobas 						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por ventas	C\$ 856,800.00	C\$ 904,400.00	C\$ 904,400.00	C\$ 1056,160.00	C\$ 1107,680.00	C\$ 1071,000.00
Ingresos por venta de caña	-	-	-	-	-	-
otros ingresos	-	-	-	-	-	-
Total de ingresos	C\$ 856,800.00	C\$ 904,400.00	C\$ 904,400.00	C\$ 1056,160.00	C\$ 1107,680.00	C\$ 1071,000.00

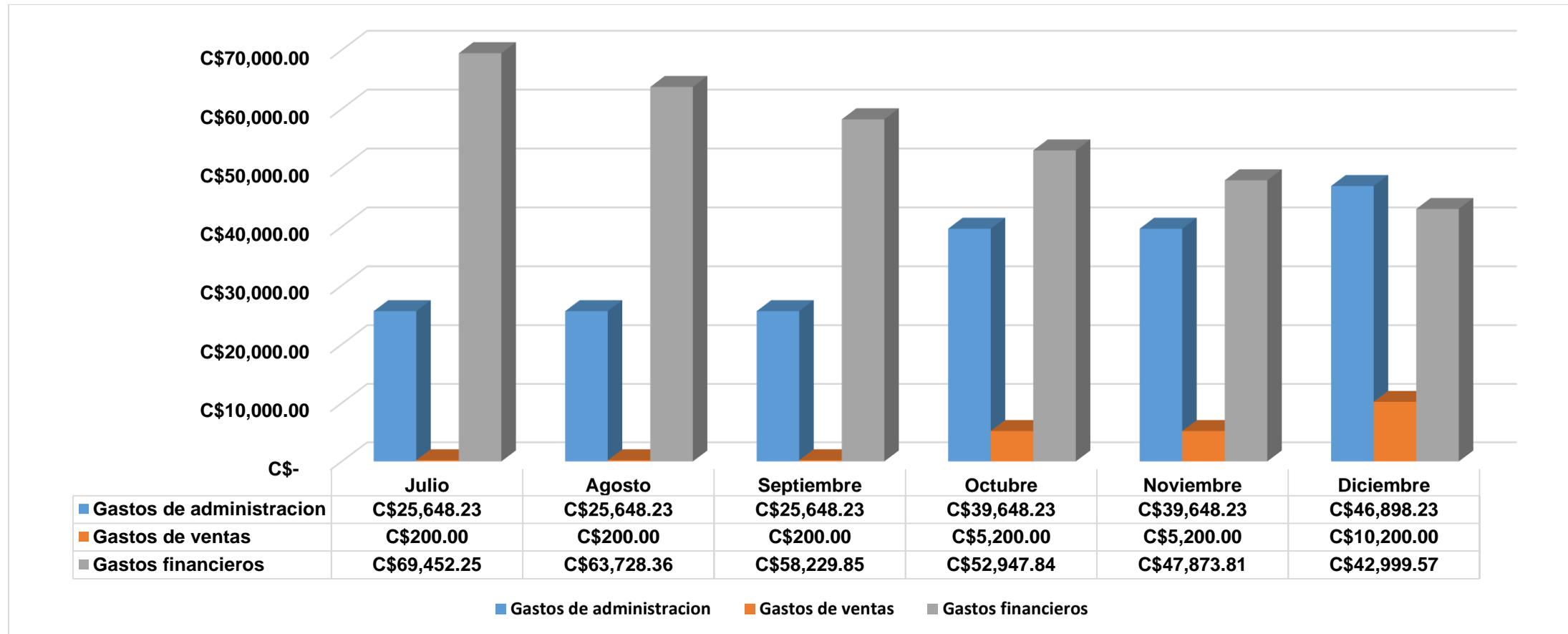
Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 19: Presupuesto de egresos.

 Trapiche Doña Alejandra Presupuesto de Egresos Expresadas en córdobas 						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gastos de administración	C\$ 25,648.23	C\$ 25,648.23	C\$ 25,648.23	C\$ 39,648.23	C\$ 39,648.23	C\$ 46,898.23
Gastos de ventas	200.00	200.00	200.00	5200.00	5200.00	10200.00
Gastos financieros	69452.25	63728.36	58229.85	52947.84	47873.81	42999.57
Total de egresos	C\$ 95,300.49	C\$ 89,576.59	C\$ 84,078.08	C\$ 97,796.07	C\$ 92,722.04	C\$ 100,097.80

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 20: Grafico de comportamiento de egresos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21: Tabla de amortización, Banco Produzcamos.

Préstamo Produzcamos (BFP)					
Fecha	amortización	Intereses	Mantenimiento de valor	Cuota	Saldo
Junio	C\$ 11,633.99	C\$ 3,960.30	C\$ 198.02	C\$ 15,792.30	C\$ 95,942.69
Julio	11633.99	3597.85	179.89	15411.73	80530.96
Agosto	11633.99	3019.91	151.00	14804.89	65726.07
Septiembre	11633.99	2464.73	123.24	14221.95	51504.12
Octubre	11633.99	1931.40	96.57	13661.96	37842.16
Noviembre	11633.99	1419.08	70.95	13124.02	24718.14
Diciembre	11633.99	926.93	46.35	12607.26	12110.88
Enero	11633.99	454.16	22.71	12110.85	0.0

Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 22: Tabla de amortización, Banco Ficohsa.

Préstamo Ficohsa					
Fecha	amortización	Intereses	Mantenimiento de valor	Cuota	Saldo
Junio	C\$ 20,570.01	C\$ 25,124.79	C\$ 1,256.24	C\$ 46,951.04	C\$ 644,225.40
Julio	20570.01	24158.45	1207.92	45936.39	598289.01
Agosto	20570.01	22435.84	1121.79	44127.64	554161.37
Septiembre	20570.01	20781.05	1039.05	42390.11	511771.26
Octubre	20570.01	19191.42	959.57	40721.00	471050.26
Noviembre	20570.01	17664.38	883.22	39117.61	431932.64
Diciembre	20570.01	16197.47	809.87	37577.36	394355.29
Enero	20570.01	14788.32	739.42	36097.75	358257.54
Febrero	20570.01	13434.66	671.73	34676.40	323581.14
Marzo	20570.01	12134.29	606.71	33311.02	290270.12
Abril	20570.01	10885.13	544.26	31999.40	258270.72
Mayo	20570.01	9685.15	484.26	30739.42	227531.30
Junio	20570.01	8532.42	426.62	29529.06	198002.25
Julio	20570.01	7425.08	371.25	28366.35	169635.90
Agosto	20570.01	6361.35	318.07	27249.42	142386.48
Septiembre	20570.01	5339.49	266.97	26176.48	116210.00
Octubre	20570.01	4357.87	217.89	25145.78	91064.22
Noviembre	20570.01	3414.91	170.75	24155.66	66908.56
Diciembre	20570.01	2509.07	125.45	23204.53	43704.02
Enero	20570.01	1638.90	81.95	22290.86	21413.17
Febrero	20570.01	802.99	40.15	21413.15	0.0

Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 23: Tabla de amortización, Banco Bancentro.

Préstamo Bancentro					
Fecha	amortización	Intereses	Mantenimiento de valor	Cuota	Saldo
Junio	C\$ 22,152.83	C\$ 13,590.72	C\$ 679.54	C\$ 36,423.08	C\$ 348,480.00
Julio	22152.83	13068.00	653.40	35874.23	312605.78
Agosto	22152.83	11722.72	586.14	34461.68	278144.10
Septiembre	22152.83	10430.40	521.52	33104.75	245039.35
Octubre	22152.83	9188.98	459.45	31801.25	213238.10
Noviembre	22152.83	7996.43	399.82	30549.08	182689.02
Diciembre	22152.83	6850.84	342.54	29346.21	153342.82
Enero	22152.83	5750.36	287.52	28190.70	125152.12
Febrero	22152.83	4693.20	234.66	27080.69	98071.43
Marzo	22152.83	3677.68	183.88	26014.39	72057.04
Abril	22152.83	2702.14	135.11	24990.07	47066.97
Mayo	22152.83	1765.01	88.25	24006.09	23060.88
Junio	22152.83	864.78	43.24	23060.85	0.04

Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 24: Tabla de amortización, BAC.

Préstamo Bac										
Fecha	amortización		Intereses		Mantenimiento de valor		Cuota		Saldo	
Junio	C\$	21,559.62	C\$	26,333.53	C\$	1,316.68	C\$	49,209.82	C\$	675,218.70
Julio		21559.62		25320.70		1266.04		48146.36		627072.34
Agosto		21559.62		23515.21		1175.76		46250.59		580821.75
Septiembre		21559.62		21780.82		1089.04		44429.48		536392.28
Octubre		21559.62		20114.71		1005.74		42680.06		493712.21
Noviembre		21559.62		18514.21		925.71		40999.54		452712.67
Diciembre		21559.62		16976.73		848.84		39385.18		413327.49
Enero		21559.62		15499.78		774.99		37834.39		375493.10
Febrero		21559.62		14080.99		704.05		36344.66		339148.44
Marzo		21559.62		12718.07		635.90		34913.59		304234.86
Abril		21559.62		11408.81		570.44		33538.87		270695.99
Mayo		21559.62		10151.10		507.55		32218.27		238477.72
Junio		21559.62		8942.91		447.15		30949.68		207528.04
Julio		21559.62		7782.30		389.12		29731.04		177797.00
Agosto		21559.62		6667.39		333.37		28560.38		149236.63
Septiembre		21559.62		5596.37		279.82		27435.81		121800.81
Octubre		21559.62		4567.53		228.38		26355.53		95445.29
Noviembre		21559.62		3579.20		178.96		25317.78		70127.51
Diciembre		21559.62		2629.78		131.49		24320.89		45806.62
Enero		21559.62		1717.75		85.89		23363.25		22443.37
Febrero		21559.62		841.63		42.08		22443.33		0.0

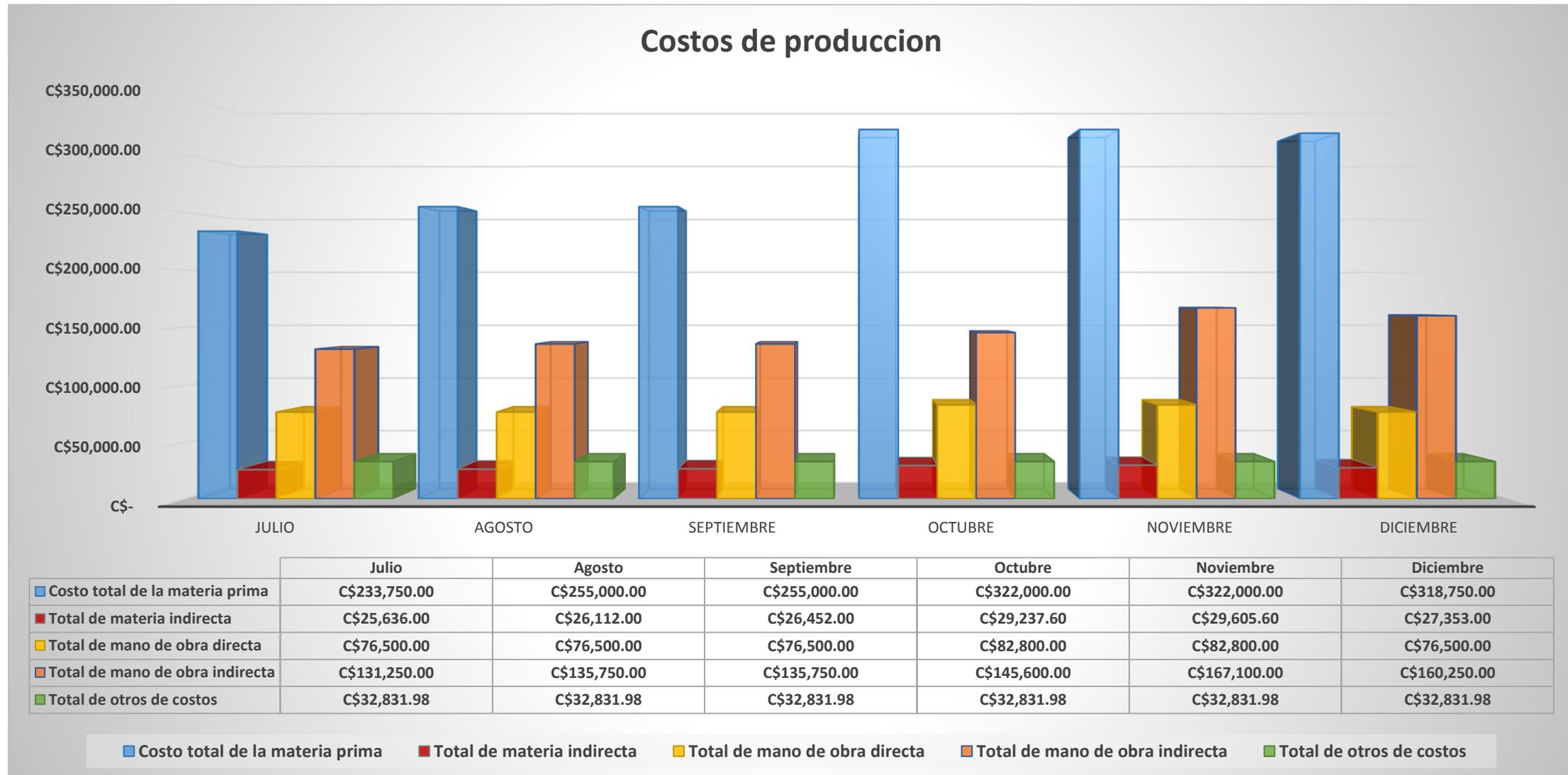
Fuente: Trapiche Doña Alejandra.

Anexo 25: Presupuesto de producción.

		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materia prima							
Materia prima (toneladas) unidades fisicas		425	425	425	460	460	425
Precio de materia prima(x tonelda)		C\$ 550.00	C\$ 600.00	C\$ 600.00	C\$ 700.00	C\$ 700.00	C\$ 750.00
Costo total de la materia prima		C\$ 233,750.00	C\$ 255,000.00	C\$ 255,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 318,750.00
Materia prima indirecta							
Caja lagua		1190.00	1190.00	1190.00	1380.00	1380.00	1275.00
Quimica		3060.00	3060.00	3400.00	3680.00	3680.00	3400.00
Diesel		14960.00	14960.00	14960.00	16192.00	16560.00	15300.00
Bolsas		6426.00	6902.00	6902.00	7985.60	7985.60	7378.00
Total de materia indirecta		C\$ 25,636.00	C\$ 26,112.00	C\$ 26,452.00	C\$ 29,237.60	C\$ 29,605.60	C\$ 27,353.00
Mano de obra directa							
Moledores		25500.00	25500.00	25500.00	27600.00	27600.00	25500.00
Punteros		17000.00	17000.00	17000.00	18400.00	18400.00	17000.00
Auxiliares		17000.00	17000.00	17000.00	18400.00	18400.00	17000.00
Bagaceros		8500.00	8500.00	8500.00	9200.00	9200.00	8500.00
Empacadores		8500.00	8500.00	8500.00	9200.00	9200.00	8500.00
Total de mano de obra directa		C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 82,800.00	C\$ 82,800.00	C\$ 76,500.00
Mano de obra indirecta							
Corte		63750.00	63750.00	63750.00	73600.00	73600.00	72250.00
Traslado		67500.00	72000.00	72000.00	72000.00	93500.00	88000.00
Total de mano de obra indirecta		C\$ 131,250.00	C\$ 135,750.00	C\$ 135,750.00	C\$ 145,600.00	C\$ 167,100.00	C\$ 160,250.00
Otros costos incurridos en la produccion							
Depreciación de maq		2503.87	2503.87	2503.87	2503.87	2503.87	2503.87
Depreciacion de vehiculos		21768.11	21768.11	21768.11	21768.11	21768.11	21768.11
Luz		303.30	320.96	310.50	350.30	315.80	285.90
Agua		150.00	195.60	162.80	200.00	180.00	132.90
Otos gastos		8000.00	0.00	8000.00	0.00	8000.00	5000.00
Total de otros de costos		C\$ 32,725.28	C\$ 24,788.54	C\$ 32,745.28	C\$ 24,822.28	C\$ 32,767.78	C\$ 29,690.78
Total de costos de produccion		C\$ 499,861.28	C\$ 518,150.54	C\$ 526,447.28	C\$ 604,459.88	C\$ 634,273.38	C\$ 612,543.78

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 26: Grafico de costos de producción.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 27: Proyecciones de costos de mano de obra directa.

Trapiche Doña Alejandra										
Cédula N° 12 Proyecciones de Mano de Obra Directa										
DESCRIPCION	N° de operarios	Costo por operario por templa	Costo total de operario por templa	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Moledores	3	C\$ 25.00	C\$ 75.00	C\$ 25,500.00	C\$ 25,500.00	C\$ 25,500.00	C\$ 27,600.00	C\$ 27,600.00	C\$ 25,500.00	C\$157,200.00
Punteros	1	C\$ 50.00	C\$ 50.00	17000.00	17000.00	17000.00	18400.00	18400.00	17000.00	104800.00
Auxiliares	2	C\$ 25.00	C\$ 50.00	17000.00	17000.00	17000.00	18400.00	18400.00	17000.00	104800.00
Bagaceros	1	C\$ 25.00	C\$ 25.00	8500.00	8500.00	8500.00	9200.00	9200.00	8500.00	52400.00
Empacadores	1	C\$ 25.00	C\$ 25.00	8500.00	8500.00	8500.00	9200.00	9200.00	8500.00	52400.00
Aguinaldo	N/A								76500.00	
Total	8	C\$ 150.00	C\$ 225.00	C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 82,800.00	C\$ 82,800.00	C\$ 153,000.00	C\$471,600.00

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 28: Costos indirectos de producción.

Trapiche Doña Alejandra							
Cédula N° 13 Proyecciones de Costos Indirectos de Fabricación							
Descripción	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Costos Fijos							
Depreciación de maq	C\$ 2,503.9	C\$ 2,503.9	C\$ 2,503.9	C\$ 2,503.9	C\$ 2,503.9	C\$ 2,503.9	C\$ 15,023.25
Depreciación de vehiculos	C\$ 21,768.1	C\$ 21,768.1	C\$ 21,768.1	C\$ 21,768.1	C\$ 21,768.1	C\$ 21,768.1	C\$ 130,608.66
Luz	C\$ 303.30	C\$ 320.96	C\$ 310.50	C\$ 350.30	C\$ 315.80	C\$ 285.90	C\$ 1,886.76
Agua	150.00	195.60	162.80	200.00	180.00	132.90	C\$ 1,021.30
Otros gastos	8,000.00	-	8,000.00	-	8,000.00	5,000.00	C\$ 29,000.00
Sub total Costos Fijos	C\$ 32,725.28	C\$ 24,788.54	C\$ 32,745.28	C\$ 24,822.28	C\$ 32,767.78	C\$ 29,690.78	C\$ 177,539.96
Costos Variables							
Materia prima indirecta	25,636.00	26,112.00	26,452.00	29,237.60	29,605.60	27,353.00	164,396.20
Corte	63,750.00	63,750.00	63,750.00	73,600.00	73,600.00	72,250.00	410,700.00
Traslado	67,500.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	93,500.00	88,000.00	465,000.00
Sub total Costos Variables	C\$ 156,886.00	C\$161,862.00	C\$ 162,202.00	C\$ 174,837.60	C\$ 196,705.60	C\$ 187,603.00	C\$ 1040,096.20
Total Costos	C\$ 189,611.28	C\$186,650.54	C\$ 194,947.28	C\$ 199,659.88	C\$ 229,473.38	C\$ 217,293.78	C\$ 1217,636.16

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 29: Cotos de producción mensuales.

Trapiche Doña Alejandra							
Cédula N° 14 Proyecciones de Costos de Producción Mensual							
Descripción	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Materia Prima Directa	C\$ 233,750.00	C\$255,000.00	C\$ 255,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 318,750.00	C\$ 1706,500.00
Mano de Obra Directa	76500.00	76500.00	76500.00	82800.00	82800.00	153000.00	548100.00
CIF	189611.28	186650.54	194947.28	199659.88	229473.38	217293.78	1217636.16
Total	C\$ 499,861.28	C\$518,150.54	C\$ 526,447.28	C\$ 604,459.88	C\$ 634,273.38	C\$ 689,043.78	C\$ 3472,236.16

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 30: Proyecciones del inventario final.

Trapiche Doña Alejandra							
Cédula N° 15 Proyecciones de Inventario Final							
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Materia Prima Directa							
Caña de azúcar	C\$ 11,687.50	C\$ 12,750.00	C\$ 4967,187.50	C\$ 13,800.00	C\$ 9,775.00	C\$ 5418,750.00	C\$ 10433,950.00
Materia Prima indirecta							
Caja lagua	59.50	59.50	59.50	69.00	69.00	63.75	380.25
Química	153.00	153.00	170.00	184.00	184.00	170.00	1,014.00
Diésel	748.00	748.00	748.00	809.60	828.00	765.00	4,646.60
Bolsas	321.30	345.10	345.10	399.28	399.28	368.90	2,178.96
Productos terminados							-
Bolsas de dulce(unidades)	42,812.64	45,172.98	45,203.58	52,937.78	54,905.90	53,227.17	294,260.06
Total	C\$ 12,969.30	C\$ 14,055.60	C\$ 4968,510.10	C\$ 15,261.88	C\$ 11,255.28	C\$ 5420,117.65	C\$ 10442,169.81

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 31: Proyecciones de gastos de ventas.

Nombre del Negocio							
Cédula N° 16 Proyecciones de Gastos de venta							
Descripción	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Papelería y útiles	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	1,200.00
Salrio ventas(administrador)				5,000.00	5,000.00	5,000.00	15,000.00
Aguinaldo Administrador				-	-	5,000.00	5,000.00
Total	C\$ 200.00	C\$ 200.00	C\$ 200.00	C\$ 5,200.00	C\$ 5,200.00	C\$ 10,200.00	C\$ 1,200.00

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 32: Proyecciones de gastos administrativos.

Trapiche Doña Alejandra							
Cédula N° 17 Proyecciones de Gastos de Administración							
Descripción	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Telefono e internet	920.20	920.20	920.20	920.20	920.20	920.20	C\$ 5,521.20
Salarios Administracion	-	-	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	15,000.00
Treceavo mes	-	-	-			5,000.00	5,000.00
Salario Contador				9,000.00	9,000.00	9,000.00	27,000.00
Aguinaldo						2,250.00	2,250.00
Depreciación	403.88	403.88	403.88	403.88	403.88	403.88	2,423.29
Mantenimiento de vehículo	10,148.25	10,148.25	10,148.25	10,148.25	10,148.25	10,148.25	60,889.50
Mantenimiento de Equipo oficina	1,269.50	1,269.50	1,269.50	1,269.50	1,269.50	1,269.50	7,617.00
Mantenimiento de Maqunaria y plantel	7,690.00	7,690.00	7,690.00	7,690.00	7,690.00	7,690.00	46,140.00
Gastos por servicios Públicos	1,791.20	1,791.20	1,791.20	1,791.20	1,791.20	1,791.20	10,747.20
Gastos legales	2,156.40	2,156.40	2,156.40	2,156.40	2,156.40	2,156.40	12,938.40
Seguros de Vehiculos	468.80	468.80	468.80	468.80	468.80	468.80	2,812.80
Utiles, papelería, fotocopias	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	4,800.00
Total	C\$ 25,648.23	C\$ 25,648.23	C\$ 25,648.23	C\$ 39,648.23	C\$ 39,648.23	C\$ 46,898.23	C\$ 203,139.39

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 33: Proyecciones de gastos financieros.

Cédula N° 18 Proyecciones de Gastos financieros							
Descripción	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Total
Intereses	66,145.00	60,693.68	55,457.00	50,426.51	45,594.10	40,951.97	319,268.27
Mantenimiento de valor	3,307.25	3,034.68	2,772.85	2,521.33	2,279.71	2,047.60	15,963.41
TOTAL	C\$ 69,452.25	C\$ 63,728.36	C\$ 58,229.85	C\$ 52,947.84	C\$ 47,873.81	C\$ 42,999.57	C\$ 335,231.68

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 34: Nómina mensual.

Nómina Mensual						
Al 30 de Diciembre del 2016						
N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Salario Base	Salario Neto	Treceavo Mes	Firma
1	Darling Téllez Cortez	Administrador	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	
2	Kevin Martínez	Contador	9,000.00	9,000.00	9,000.00	
3	Marvin Dinarte	Jefe de Prod	9,000.00	9,000.00	9,000.00	
4	Ariel Mayorga González	Prod	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
5	Jairo Selva Jirón	Prod	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
6	Julio Cortez Cortez	Prod	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
7	Roberto Jiménez Rocha	Prod	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
8	Kevin Lezama Balmaceda	Prod	17,000.00	17,000.00	17,000.00	
9	Jorge Taylor Acevedo	Prod	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
10	Johnny Medrano Acevedo	Prod	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
11	Carlos Martínez Palacios	Prod	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
Sub Total			C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 42,500.00	
Total			C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 42,500.00	

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Nota: La explicación de porque se presentan los pagos de aguinaldo en diciembre y sin provisiones se puede apreciar en la propuesta de presupuestos de egresos.

Anexo 35: Estructura de costos.

 Trapiche Doña Alejandra Estructura de Costos II semestre 2016 Producto: Dulce de Caña de Azucar 							
Descripción	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo Total del semestre
Materia Prima Directa							
Caña de Azucar	233,750.00	255,000.00	255,000.00	322,000.00	322,000.00	318,750.00	1706,500.00
Sub total Materia Prima Directa	C\$ 233,750.00	C\$ 255,000.00	C\$ 255,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 322,000.00	C\$ 318,750.00	C\$ 1706,500.00
Mano de Obra Directa							
Moledores	25,500.00	25,500.00	25,500.00	27,600.00	27,600.00	25,500.00	157,200.00
Punteros	17,000.00	17,000.00	17,000.00	18,400.00	18,400.00	17,000.00	104,800.00
Auxiliares	17,000.00	17,000.00	17,000.00	18,400.00	18,400.00	17,000.00	104,800.00
Bagaceros	8,500.00	8,500.00	8,500.00	9,200.00	9,200.00	8,500.00	
Empacadores	8,500.00	8,500.00	8,500.00	9,200.00	9,200.00	8,500.00	
Sub total MOD Directa	C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 76,500.00	C\$ 82,800.00	C\$ 82,800.00	C\$ 76,500.00	C\$ 366,800.00
Costos Indirectos de Fabricación							
Costos Fijos	8,560.00	8,560.00	8,560.00	8,560.00	8,560.00	8,560.00	51,360.00
Costos Variables	156,886.00	161,862.00	162,202.00	174,837.60	196,705.60	187,603.00	1040,096.20
Sub total CIF	C\$ 165,446.00	C\$ 170,422.00	C\$ 170,762.00	C\$ 183,397.60	C\$ 205,265.60	C\$ 196,163.00	C\$ 1091,456.20
Costo Total Mensual	C\$ 475,696.00	C\$ 501,922.00	C\$ 502,262.00	C\$ 588,197.60	C\$ 610,065.60	C\$ 591,413.00	C\$ 3164,756.20
Costo Total	C\$ 475,696.00	C\$ 501,922.00	C\$ 502,262.00	C\$ 588,197.60	C\$ 610,065.60	C\$ 591,413.00	C\$ 3164,756.20
N° de unidades	23,800.00	23,800.00	23,800.00	25,760.00	25,760.00	23,800.00	146,720.00
Costo Total Unitario	C\$ 19.99	C\$ 21.09	C\$ 21.10	C\$ 22.83	C\$ 23.68	C\$ 24.85	C\$ 21.57
Margen de Utilidad	80%						
Precio de Venta	36	38	38	41	43	45	38.83
Precio de Venta	36	38	38	41	43	45	38.83

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 36: Flujo de efectivo proyectado.

		Trapiche Doña Alejandra Flujo de Caja Proyectado Expresado en cordobas							
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total		
Saldo Inicial	C\$ 507,123.93	C\$ 677,521.59	C\$ 882,953.88	C\$ 1085,587.94	C\$ 1348,251.41	C\$ 1637,695.42	C\$ 6139,134.17		
Ingresos	856800.00	904400.00	904400.00	1056160.00	1107680.00	1071000.00	5900440.00		
							0.00		
Disponibilidad	1363923.93	1581921.59	1787353.88	2141747.94	2455931.41	2708695.42	12039574.17		
Egresos							0.00		
Costos de Producción	475589.30	493878.56	502175.30	580187.90	610001.40	664771.80	3326604.26		
Anticipo a proveedores	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	240000.00		
Gastos Administrativos	25244.35	25244.35	25244.35	39244.35	39244.35	46494.35	200716.10		
Gastos de Venta	200.00	200.00	200.00	5200.00	5200.00	10200.00	21200.00		
Gastos financieros	69452.25	63728.36	58229.85	52947.84	47873.81	42999.57	335231.68		
Total de egresos	610485.90	623051.27	625849.50	717580.09	742319.56	804465.72	4123752.04		
Efectivo bruto	753438.03	958870.32	1161504.38	1424167.85	1713611.86	1904229.70	7915822.14		
Cuota fija	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19500.00	19500.00		
Resultado de efectivo	753438.03	958870.32	1161504.38	1424167.85	1713611.86	1884729.70	7896322.14		
Amortizacion	75916.44	75916.44	75916.44	75916.44	75916.44	75916.44	455498.63		
Disponibilidad Neta Final	677521.59	882953.88	1085587.94	1348251.41	1637695.42	1808813.26	7440823.50		
Caja Mínima Requerida	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00	120000.00		
Excedente o Déficit sobre la caja mínima	C\$ 657,521.59	C\$ 862,953.88	C\$ 1065,587.94	C\$ 1328,251.41	C\$ 1617,695.42	C\$ 1788,813.26	C\$ 7320,823.50		

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 37: Estado de resultados proyectado.



Trapiche Doña Alejandra
Estado de resultado
de julio a diciembre del año 2016



Expresado en Córdoba

Ingresos de Operación

Ingresos Por ventas de Dulce

Total Ingresos

Costos:

Costos de producción Caña de Azúcar

Materia Prima (Caña)

Mano de Obra

CIF

Costo Total

Utilidad Bruta

Gastos de Operación

Gastos de Administración

Gastos de venta

Total Gastos de Operación

Gastos Financieros:

Intereses y pérdida cambiaria

Utilidad Antes de impuestos

IR

Utilidad Neta

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Por ventas de Dulce	C\$ 856,800.00	C\$ 904,400.00	C\$ 904,400.00	C\$ 1,056,160.00	C\$ 1,107,680.00	C\$ 1,071,000.00
Total Ingresos	856800.00	904400.00	904400.00	1056160.00	1107680.00	1071000.00
Costos:						
Costos de producción Caña de Azúcar						
Materia Prima (Caña)	233750.00	255000.00	255000.00	322000.00	322000.00	318750.00
Mano de Obra	76500.00	76500.00	76500.00	82800.00	82800.00	153000.00
CIF	165339.30	162378.56	170675.30	175387.90	205201.40	193021.80
Costo Total	475589.30	493878.56	502175.30	580187.90	610001.40	664771.80
Utilidad Bruta	381210.70	410521.44	402224.70	475972.10	497678.60	406228.20
Gastos de Operación						
Gastos de Administración	25244.35	25244.35	25244.35	39244.35	39244.35	46494.35
Gastos de venta	<u>200.00</u>	<u>200.00</u>	<u>200.00</u>	<u>5200.00</u>	<u>5200.00</u>	<u>10200.00</u>
Total Gastos de Operación	25444.35	25444.35	25444.35	44444.35	44444.35	56694.35
Gastos Financieros:						
Intereses y pérdida cambiaria	69452.25	63728.36	58229.85	52947.84	47873.81	42999.57
	<u>69452.25</u>	<u>63728.36</u>	<u>58229.85</u>	<u>52947.84</u>	<u>47873.81</u>	<u>42999.57</u>
Utilidad Antes de impuestos	<u>286314.10</u>	<u>321348.73</u>	<u>318550.50</u>	<u>378579.91</u>	<u>405360.44</u>	<u>306534.28</u>
IR						<u>19500.00</u>
Utilidad Neta	C\$ 286,314.10	C\$ 321,348.73	C\$ 318,550.50	C\$ 378,579.91	C\$ 405,360.44	C\$ 287,034.28

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 38: Balance general proyectado.

		Trapiche Doña Alejandra					
		Balance General Proyectado					
		Al 31 de Julio al 31 de Diciembre del 2016					
		Expresado en Córdoba					
Activos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Corriente							
Efectivo en Caja y Banco	C\$ 677,521.59	C\$ 882,953.88	C\$ 1085,587.94	C\$ 1348,251.41	C\$ 1637,695.42	C\$ 1808,813.26	
Anticipo a proveedores	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	
Inversiones	485000.00	485000.00	485000.00	485000.00	485000.00	485000.00	
Inventarios							
Materia Prima	11687.50	12750.00	12750.00	16100.00	16100.00	15937.50	
Insumos	1281.80	1305.60	1322.60	1461.88	1480.28	1367.65	
Productos terminados	42840.00	45220.00	45220.00	52808.00	55384.00	53550.00	
Sub total Activo Corriente	C\$ 1258,330.89	C\$ 1467,229.48	C\$ 1669,880.54	C\$ 1943,621.29	C\$ 2235,659.70	C\$ 2404,668.41	
No Corriente							
Terreno	6907294.68	6955597.44	7001485.06	7028051.58	7064278.65	7148808.48	
Mobiliario y Equipo de Oficina	23272.18	22868.30	22464.41	22060.53	21656.65	21252.77	
Maquinaria	145811.37	143307.50	140803.62	138299.75	135795.88	133292.00	
Vehículo para distribución	1066637.37	1044869.26	1023101.16	1001333.05	979564.94	957796.83	
Sub total No Corriente	C\$ 8143,015.60	C\$ 8166,642.50	C\$ 8187,854.25	C\$ 8189,744.91	C\$ 8201,296.11	C\$ 8261,150.07	
Total Activos	C\$ 9401,346.50	C\$ 9633,871.98	C\$ 9857,734.80	C\$ 10133,366.20	C\$ 10436,955.81	C\$ 10665,818.49	
Pasivo							
No Corriente							
Prestamo Produzcamos (BFP)	80530.96	65726.07	51504.12	37842.16	24718.14	12110.88	
Prestamo Bancentro	312605.78	278144.10	245039.35	213238.10	182689.02	153342.82	
Prestamo City Banck / Ficoshsa	598289.01	554161.37	511771.26	471050.26	431932.64	394355.29	
Prestamo Bac	627072.34	580821.75	536392.28	493712.21	452712.67	413327.49	
	C\$ 1618,498.10	C\$ 1478,853.29	C\$ 1344,707.01	C\$ 1215,842.73	C\$ 1092,052.48	C\$ 973,136.48	
Patrimonio							
Capital de trabajo	C\$ 7496,534.30	C\$ 7833,669.96	C\$ 8194,477.29	C\$ 8538,943.56	C\$ 8939,542.88	C\$ 9405,647.72	
aportes de capital							
Utilidad o Perdida del Ejercicio	C\$ 286,314.10	C\$ 321,348.73	C\$ 318,550.50	C\$ 378,579.91	C\$ 405,360.44	C\$ 287,034.28	
Total Patrimonio	C\$ 7782,848.40	C\$ 8155,018.68	C\$ 8513,027.79	C\$ 8917,523.47	C\$ 9344,903.32	C\$ 9692,682.01	
Total Pasivo más capital	C\$ 9401,346.50	C\$ 9633,871.98	C\$ 9857,734.80	C\$ 10133,366.20	C\$ 10436,955.81	C\$ 10665,818.49	

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 39: Proyecciones de caja.

	Caja					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuenta en cordoba	C\$ 197,256.48	C\$ 258,886.16	C\$ 319,676.38	C\$ 398,475.42	C\$ 485,308.63	C\$ 536,643.98
Tasa de cambio	C\$ 28.30	C\$ 28.60	C\$ 28.80	C\$ 28.99	C\$ 29.10	C\$ 29.25
Cuenta en Dolares	\$ 16,263.78	\$ 21,121.25	\$ 25,899.71	\$ 32,072.30	\$ 38,913.64	\$ 42,809.21
Equivalencia de cordobas	C\$ 460,265.11	C\$ 604,067.71	C\$ 745,911.56	C\$ 929,775.99	C\$ 1132,386.79	C\$ 1252,169.28
Caja	C\$ 20,000.00					
Total	C\$ 677,521.59	C\$ 882,953.88	C\$ 1085,587.94	C\$ 1348,251.41	C\$ 1637,695.42	C\$ 1808,813.26

Fuente: Elaboración propia, en colaboración con la propietaria del trapiche.

Anexo 40: Cronograma de trabajo.

	Agosto				Septiem.				Oct.				Nov.				Dic			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Titulo del Tema y Subtema																				
Dedicatoria																				
Agradecimiento																				
Valoración docente																				
Indice																				
Resumen																				
1. Introducción																				
2. Justificación																				
3. Objetivos																				
4. Desarrollo del Subtema																				
4.1. Descripción de la Empresa																				
4.1.1. Nombre, Ubicación y Reseña Historica.																				
4.1.2. Misión, Visión, Principios y Valores.																				
4.1.3. Estructura Organizativa.																				
4.1.4. Base legal (leyes, normas y reglamento).																				
4.2. Marco teórico																				
4.2.1. Fundamentos del presupuesto.																				
4.2.1.1. Conceptos fundamentales del presupuesto.																				
4.2.1.2. Importancia del Presupuesto.																				
4.2.1.3. Objetivos del presupuesto.																				
4.2.1.4. Funciones del presupuesto.																				
4.2.1.5. El Presupuesto y la Gerencia.																				
4.2.1.6. Principios de la confección del presupuesto.																				
4.2.1.7. Ventajas y limitaciones de los presupuestos.																				
4.2.1.8. Tipos de presupuesto.																				
4.2.1.8.1. Según el periodo que cubren.																				
4.2.1.8.1.1. Corto plazo.																				
4.2.1.8.2. Según el campo de aplicabilidad.																				
4.2.1.8.2.1. Presupuesto maestro.																				
4.2.1.8.2.2. Presupuesto de ventas.																				
4.2.1.8.2.3. Presupuesto de producción.																				
4.2.1.8.2.4. Presupuesto de gastos operacionales.																				
4.2.1.8.2.5. Presupuesto de efectivo.																				
Entrega del avance	jueves 8 de septiembre																			

