

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM – CARAZO
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Seminario de graduación para optar al título de licenciatura en banca y finanzas



Tema: Propuesta de Gestión Presupuestaria en Empresas o Instituciones de la IV Región.

Tema delimitado: Propuesta de Gestión Presupuestaria en la Panadería “Mi Negra y Yo” de la paz, Carazo para el Segundo Semestre del 2016.

Autores:

Yuri Francisco Téllez González.

Karina Guadalupe Villavicencio.

Carnet:

12094523

12092290

Tutor: MSc. Vicente Antonio Acosta Narváez.

Jinotepe, Carazo, Nicaragua

2016

Agradecimientos

Agradecemos primeramente:

A Dios por darnos la vida, sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para vencer todos los obstáculos que se nos han venido presentando durante los últimos cinco años de nuestra carrera.

A nuestros Padres por ser partícipe de nuestros éxitos, por sus consejos, sacrificios, por sacarnos adelante apoyándonos económicamente y moral, por mostrarnos que una de las cosas más importante en nuestras vidas "no es llegar a la cima de la montaña, si no nunca dejar de luchar verdaderamente por lo que queremos".

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por permitirnos terminar nuestros estudios.

Al personal de la panadería Mi Negra y Yo quienes siempre estuvieron dispuesto a brindar la información necesaria para la elaboración de la propuesta.

A nuestro tutor Msc. Vicente Acosta Narváez, por compartir sus conocimientos, por dedicar tiempo, paciencia, comprensión, amabilidad y aclarar nuestras dudas que se presentaron en el proceso de la elaboración de nuestro trabajo.

A todo el personal docente que nos impartieron clases en los últimos cinco años, gracias por haber transmitidos sus conocimientos.

Y por último agradecemos a los demás profesores que de una u otra manera contribuyeron a la realización de la presente propuesta.

Dedicatoria.

Le dedico este trabajo primero a Dios y a Nuestra Madre Santísima la Virgen María, luego a mi familia especialmente a mi madre María Guadalupe García Ramos, ya que siendo madre soltera con tanto esfuerzo y sacrificio hoy soy una persona de bien, a mi abuelo Juan Agustín García Mena ya que prácticamente él ha sido mi padre a ellos les dedico mi trabajo, ellos son el motivo por el cual yo estoy aquí culminando esta etapa de mi vida, ya que me dieron palabras de aliento cuando estuve desanimada y me apoyan incondicionalmente cada día de mi vida.

Br. Karina Guadalupe Villavicencio García

La presente propuesta se la dedico a Dios, quien me ha dado vida e inteligencia para poder llevar a cabo cada una de las actividades que fueron necesarias para la realización de la presente propuesta.

A mi madre (Paulina González) quien ha sido un pilar fundamental en mi educación, y me ha apoyado día a día, tanto moral como económicamente y a mi padre (Luis Téllez) quien ha influenciado en mi educación de manera positiva.

También quiero hacer memoria a aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo y en mi formación profesional, pero que hoy ya no están aquí (Tío patricio, Abuela socorro, Abuelo márcelo), se los dedico de todo corazón.

Br. Yuri Francisco Téllez González

Resumen

El presente trabajo consistió en la elaboración de una propuesta de gestión presupuestaria en la panadería “Mi Negra y Yo” ubicada en el municipio de la paz, el cual es necesario e importante para el buen desempeño de la misma, ya que son documentos que sirven como medios de planeación, organización, dirección y control, permitiendo así, registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la panadería.

Se utilizaron métodos y técnicas que sirvieron como guía para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La elaboración del marco teórico sobre principios de presupuesto e importancia así como su clasificación, tiene como finalidad proporcionar conocimientos teóricos sobre las diferentes estancias que abarca la propuesta de gestión presupuestaria, también se mencionan los antecedentes de la panadería “Mi Negra y Yo”.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, primeramente se realizó una entrevista dirigida al Gerente/propietario de la panadería la cual se adjuntó a los anexos (N°6), así como métodos de observación directa a la panadería y a todos los empleados de la misma, permitiéndonos conocer cómo está estructurada actualmente y el proceso que siguen para llevar a cabo sus principales actividades.

Con toda la información recopilada y expuesta anteriormente se elaboró la propuesta de gestión presupuestaria, acorde a las necesidades de la panadería. En la propuesta de gestión presupuestaria se detalla lo siguiente: la propuesta de misión, visión, principios y valores, la estructura organizacional de la panadería, seguidamente se presentan los presupuestos de ventas e ingresos, compras, egresos y producción por último se presentan los estados financieros, balance general, estado de resultado y flujo de efectivo, proyectados al 31 de diciembre del 2016. Finalmente se presenta la conclusión con las debidas recomendaciones y una bibliografía donde se detallan las fuentes utilizadas en el proceso de elaboración de la propuesta concluyendo con los anexos.

Contenido

1. Introducción.....	1
2. Justificación.....	2
3. Objetivos	3
4. Desarrollo del subtema.....	3
4.1 Descripción de la empresa	3
4.1.1 Nombre, ubicación y reseña histórica.....	3
4.1.2 Misión, Visión, Principios y Valores.	4
4.1.3 Estructura Organizativa.....	4
4.1.4 Base Legal (leyes, normas y reglamento).....	4
4.2 Marco teórico.....	5
4.2.1 Fundamentos del presupuesto.	5
4.2.1.1 Conceptos fundamentales del presupuesto.	5
4.2.1.2 Importancia del presupuesto.....	5
4.2.1.3 Objetivos del presupuesto.....	6
4.2.1.4 Funciones del presupuesto.	7
4.2.1.5 El presupuesto y la Gerencia.....	8
4.2.1.6 Principios de la confección del presupuesto.	9
4.2.1.7 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.....	13
4.2.1.8 Tipos de presupuestos.....	14
4.2.1.8.1 Según el periodo que cubren.	14
4.2.1.8.1.1 Corto plazo.	14
4.2.1.8.2 Según el campo de aplicabilidad.	15
4.2.1.8.2.1 Presupuesto maestro.	15
4.2.1.8.2.2 Presupuesto de venta.	15

4.2.1.8.2.3 Presupuesto de producción.....	16
4.2.1.8.2.4 Presupuesto de gastos operacionales.....	16
4.2.1.8.2.5 Presupuesto de efectivo.	17
4.2.2 Gestión presupuestaria.	17
4.2.2.1 Fase preliminar.	17
4.2.2.1.1 <i>Planificación operativa</i>	17
4.2.2.1.2 Información necesaria para realizar el presupuesto.....	18
4.2.2.1.3 Selección de técnicas de previsión.	20
4.2.2.2 Fase de elaboración.....	20
4.2.2.2.1 Organización del proceso presupuestario.....	20
4.2.2.2.2 Elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad.....	22
4.2.2.2.3 Consolidación de los presupuestos.....	23
4.2.2.2.4 Aprobación del presupuesto.....	24
4.2.2.3 Control y seguimiento del presupuesto.....	24
4.2.2.3.1 Evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto.....	24
4.2.2.3.2 Cuantificación de desviaciones.....	25
4.2.2.3.3 Análisis de las causas.	25
4.2.2.3.4 Ejecución de medidas correctivas.	27
4.2.2.3.5 Toma de decisiones.....	27
4.3 Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en la Empresa	28
4.3.1 Descripción de la gestión presupuestaria actual.	28
4.3.2 Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria.	28
4.3.3 Análisis de la gestión presupuestaria.	29
4.3.4 Análisis FODA de la gestión presupuestaria.	29
4.3.5 Selección de la alternativa operativa.	31
4.4 Propuesta de la gestión presupuestaria en la Empresa.	31

4.4.1	Introducción.....	31
4.4.2	Objetivos de la propuesta.	32
4.4.3	Propuesta de estructura organizativa.	33
4.4.4	Propuesta de visión, misión, valores y objetivo.	34
4.4.5	Propuestas de normas y políticas de la gestión.....	34
4.4.6	Propuesta de presupuesto.	37
4.4.6.1	Presupuesto de venta.	37
4.4.6.2	Presupuesto de ingresos.....	40
4.4.6.3	Presupuesto de compras.....	41
4.4.6.4	Presupuesto de egresos.....	42
4.4.6.5	Presupuesto de producción.	44
4.4.6.6	Flujo de efectivo proyectado o proforma.....	46
4.4.6.7	Estados financieros proyectados o proforma, (Balance general, Estado de resultados).....	48
5.	Conclusiones.....	54
6.	Recomendaciones	55
7.	Bibliografía.....	56
	Anexos.....	57

Índice de tablas y Graficas

Tabla N° 1-----	37
Grafica N°1-----	38
Tabla N°2-----	39
Tabla N°3-----	40
Tabla N°4-----	41
Tabla N°5-----	42
Tabla N°6-----	44
Tabla N°7-----	44
Tabla N°8-----	45
Tabla N°9-----	46
Tabla N°10-----	48
Tabla N° 11-----	50
Tabla N°12-----	52

1. Introducción

La presente propuesta está dirigida a una panadería del municipio de la paz departamento de Carazo, la cual actualmente no formula presupuestos mensualmente, no tiene misión, visión, valores, ni principios técnicamente, todo esto está dado de manera empírica, se practican valores como respeto, Honestidad, amabilidad, cortesía entre otros, se elabora un documento semanal al que se le podría denominar presupuesto de compra, pero no se contabilizan todos los ingresos y egresos que se dan en el mes, esto hace que carezca de registros contables que permitan evaluar, analizar e interpretar cada una de las actividades que realiza como son ventas, producción compras entre otras.

Se presenta un marco teórico sobre los aspectos más importantes de presupuesto como son su clasificación, sus principios, sus objetivos, e incluso la gestión presupuestaria, todo esto con el fin de proporcionar conocimientos sobre las diferentes estancias que abarca la propuesta de gestión presupuestaria.

La estructura de la propuesta está dividida en dos partes y cada una presenta subdivisiones.

En la primer parte se encuentra una compilación teórica de las generalidades de la empresa, esto incluye visión, misión, valores principios. Posteriormente se encuentra el significado de cada uno de los presupuesto y de los pasos que se deben seguir para una gestión presupuestaria.

En la segunda parte está el análisis de la gestión presupuestaria, el cual resulta ser muy pobre debido a que todo se realiza empíricamente y no de manera tecnificada, posteriormente presentamos la propuesta de gestión presupuestaria la cual se compone por una breve introducción seguida de objetivos, misión y visión, ya que estos la panadería no los tenía, al igual una estructura organizativa, principios y valores, normas y Políticas. Luego están cada uno de los presupuestos el de venta, el de ingresos, el de compra y el de egreso.

Por ultimo está el flujo de efectivo, el balance general y el estado de resultado, todos los presupuestos y estados financieros están proyectados a segundo semestre del año 2016.

2. Justificación

La implementación de una gestión presupuestaria permite tener el pleno uso de los recursos sin la implementación de esta la panadería solo tendrá una idea muy vaga de hacia dónde se dirige la microempresa, por lo tanto es de vital importancia diseñar una propuesta de gestión presupuestaria, para mejorar el desempeño de la panadería.

A través del análisis general de la panadería se logra identificar grandes debilidades en su formulación presupuestaria y su gestión, por lo cual para suplir esa necesidad elaboramos una propuesta de gestión presupuestaria que ayude a la panadería a identificar sus mayores costos, sus mayores ingresos, su gasto en mano de obra, sus gastos operativos y que le sirva como un instrumento de planeación, de organización, de dirección y de control en los recursos.

3. Objetivos

Objetivo General

Presentar una propuesta de gestión presupuestaria, para tener control en los recursos destinados a la producción de pan en la panadería “Mi Negra y Yo” para el segundo semestre del 2016.

Objetivos específicos.

1. Elaborar un marco teórico que abarque las distintas estancias de presupuesto y Gestión presupuestaria.
2. Elaborar un diagnóstico en la gestión presupuestaria de la panadería.
3. presentar propuesta de misión, visión y estructura organizativa de la panadería.
4. Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria que permita llevar la información de la panadería de manera sistemática y organizada.

4. Desarrollo del subtema

4.1 Descripción de la empresa

4.1.1 Nombre, ubicación y reseña histórica.

Nombre del negocio: “Mi Negra y Yo”

La panadería “Mi Negra y Yo” está ubicada en el municipio de La Paz-Carazo, de la antenna de claro 3c al sur, ½c al Oeste.

La panadería, “Mi Negra y Yo” surge como un pequeño negocio familiar, hace 20 años, en su primer año la materia prima utilizada para la elaboración de pan (harina) era de una a dos arrobas de harina, se mantuvieron por un tiempo utilizando esta cantidad.

5 años más tarde su producción empieza a aumentar por lo cual se solicita un crédito para aumentar el tamaño de su horno y al mismo tiempo aumenta la cantidad de empleados, luego se dan cuenta que la demanda de pan había aumentado, por lo cual se hace necesario asignar un espacio más grande a la panadería, en ese momento solicitan un nuevo crédito para aumentar el tamaño de las instalaciones de la panadería, tres años más tarde compran una mezcladora para producir mayores volúmenes de pan, en la actualidad la panadería para la producción de pan utiliza en

materia prima la cantidad de 15 a 9 arrobas de harinas diarias y cuenta con 10 trabajadores.

4.1.2 Misión, Visión, Principios y Valores.

Actualmente la panadería “Mi negra y Yo” no cuenta con una misión y visión definida. Al no existir una misión y visión la panadería no tiene un horizonte a seguir o al cual enfocarse, la visión en una empresa da una directriz a seguir, una meta o un horizonte al cual deben adaptarse cada uno de los trabajadores para poder alcanzarla y la misión plantea lo que se está haciendo el día de hoy para poder alcanzar la visión de la empresa.

Principios y Valores.

La panadería “Mi negra y Yo” no tiene principios y valores constituidos en un documento, se practican principios y se practican valores como el respeto, integridad, calidad entre otros, pero no existe un documento legal en donde se reflejen estos valores y principios.

4.1.3 Estructura Organizativa.

En la panadería “Mi negra y Yo” no existe una estructura organizativa legalmente constituida, existe una división de trabajo pero esta se realiza de acuerdo al conocimiento que tiene la persona en lo referente al proceso de elaboración del pan, hay que recordar que una estructura organizativa permite una delegación de responsabilidades más eficaz, al igual que la elaboración del presupuestos por áreas, por lo tanto la implementación de una estructura le permitirá identificar con una mayor precisión los puntos débiles y fuertes en la empresa, en este caso la panadería.

4.1.4 Base Legal (leyes, normas y reglamento).

Según el documento, ordenanza de sistema de administración tributaria del municipio de la paz, la panadería constituida con la razón social de “Mi negra y Yo” inscrita como persona natural, está dentro de la categoría A, clasificación que se da de acuerdo a los ingresos (C\$12,001 hasta C\$15,000), pagando impuesto mensual de 150 córdobas y una matrícula renovable anualmente de 300 córdobas.

La cuota que pague mensualmente la panadería según la ordenanza tributaria será el 50% de la matrícula inicial y la matrícula estará de acuerdo al nivel de ingresos que dicha panadería tenga en el caso del municipio de la paz el más alto es de C\$ 150.

Si el tamaño de la panadería cambia, de igual manera cambiara el impuesto que se le aplica, ya que como se menciona anteriormente, los impuestos se aplican en base a las utilidades que se obtengan pero en el caso del municipio de la paz el más alto es de C\$150(ciento cincuenta córdobas).

4.2 Marco teórico

4.2.1 Fundamentos del presupuesto.

4.2.1.1 Conceptos fundamentales del presupuesto.

Rondón (2001) como se citó en (Fagilde, 2009) asevera 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” (p.6).

Según Burbano (2005) como se citó en (Fagilde, 2009) piensa que el presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos” (p.6).

De acuerdo con las definiciones anteriores presupuesto se entiende como:

Un plan que contiene las operaciones que se pretenden realizar en una Empresa y los recursos con los que la esta cuenta, en un periodo determinado, dentro de estas operaciones se encuentran los objetivos de la Empresa, y las medidas de control y seguimiento a tomar para garantizar el cumplimiento del mismo.

4.2.1.2 Importancia del presupuesto.

Para (Cardenas & Napoles, 2008) la importancia del presupuesto. “Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se

dirige la empresa” (p2). Por lo tanto se comprende que un sistema presupuestal en un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

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. (Fagilde, 2009, p.14)

De acuerdo con las definiciones anteriores la importancia del presupuesto está en:

Identificar los puntos débiles y fuertes de una empresa o institución, permite organizar las operaciones o actividades de una empresa, a su vez la direcciona a sus metas y objetivos que pretende alcanzar, proporcionando un control detallado para garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades programadas y de esta manera minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.

4.2.1.3 Objetivos del presupuesto.

- 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. (Fagilde, 2009, p.12)
- **De prevención.** Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.

- **De planeación.** Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables.

- **De organización.** Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.

- **De coordinación e integración.** Determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.

- **De dirección.** Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.

- **De control.** Establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. Con base en el análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal. (Cardenas & Napoles, 2008, p.4)

Los objetivos del presupuesto de acuerdo con las aseveraciones anteriores son los principios de administración planear, organizar, dirigir y controlar, pero también se entienden como funciones de presupuesto. (Cardenas & Napoles, 2008) Agregan 2 objetivos más el de prevención y el de coordinación e integración, pero en la administración esto sería planear y dirigir, es decir se mantiene los mismos objetivos iniciales.

4.2.1.4 Funciones del presupuesto.

- **Previsión planeación:** Anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios. Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.

- **Organización:** estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad.

- **Coordinación:** buscar equilibrio entre las diferentes áreas departamentales y secciones de la empresa.

- **Dirección:** guiar las acciones de los subordinados según los planes que están de acuerdo con las necesidades y requerimiento del mercado.

• *Control*: medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y buscar correctivos en las variaciones. Monitoreo, seguimiento, acompañamiento. (Burbano, 2005, p.10)

De acuerdo con la definición anterior las funciones del presupuesto son las mismas que los objetivos y tiene lógica, puesto que esto indica que el presupuesto no se desvía ni un milímetro de sus objetivos iniciales, ya que estos serán sus funciones únicas a realizar y este es el sueño de cualquier empresa que sus funciones sean acorde a los objetivos.

4.2.1.5 El presupuesto y la Gerencia.

Existe un vínculo muy fuerte entre la gerencia y el presupuesto, la función más importante de la gerencia es la toma de decisiones, esta toma de decisión se basa en la recolección de información, análisis e interpretación de resultados y el presupuesto es una poderosa herramienta de análisis para toma de decisiones, por lo tanto no puede existir una gerencia sin la implantación de un sistema presupuestal para que la gerencia pueda tomar decisiones, (Burbano, 2011) afirma que:

La gerencia es dinámica si recurre a todos los elementos 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 siguientes responsabilidades:

1. Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que representen las expectativas de los inversionistas.
2. 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.
3. Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación. (p.11)

En su libro de presupuesto Burbano (2011) expone que:

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

evaluará y analizará con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva. Al aprobar los planes se acepta que éstos reportaban los mayores beneficios y por consiguiente, deben asignarse los recursos que demanden su ejecución. (p.12)

4.2.1.6 Principios de la confección del presupuesto.

En todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados que son base de apoyo del trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo presupuestal. Tales aspectos son: los elementos del trabajo empleados, sus técnicas de elaboración y los principios que sustentan la validez de los mismos.

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.

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.

Los principios revisten especial importancia en el campo de la presupuestación y por ello antes de enunciarlos es necesario resaltar el hecho de que sirven de guías específicas o de “moderadores del criterio” de la persona encargada de confeccionar los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa.

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.

Principios de previsión.

- Estos principios destacan la importancia del estudio anticipado de los procesos de la organización y de las posibilidades de lograr las metas propuestas. Son tres: de predictibilidad, de determinación cuantitativa y de objetivo.

- De predictibilidad. Es posible pronosticar algo que ha de suceder o que queremos que suceda.

- De determinación cuantitativa. Se debe determinar en unidades monetarias las actividades programadas para ejecutar los planes de la empresa durante el período presupuestal.

- De objetivo. Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.

Principios de planeación.

Se refieren a la necesidad de programar la acción, para lograr los objetivos deseados. Entre ellos se incluyen: de precisión, de costeabilidad, de flexibilidad, de unidad, de confianza, de participación, de oportunidad y de contabilidad por áreas de responsabilidad.

- 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 debe superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.

- De flexibilidad. Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de hechos totalmente imprevisibles 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 convicción en los principios, al igual que la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos de la empresa, son fundamentales para el éxito del presupuesto.

- De participación. Es esencial que en la planeación y en el control de los negocios intervengan todos los empleados. De esta manera se aprovecha la experiencia de cada uno de ellos y se asegura su compromiso con el presupuesto.

- De oportunidad. Los planes deben estar completamente preparados antes de iniciar el período 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 a nivel de cada una de las áreas.

Principios de organización.

- Estos principios denotan la importancia de estructurar las actividades humanas, para alcanzar las metas. Entre ellos se destacan los principios de orden y de comunicación.

- De orden. La planeación y el control presupuestal se deben fundamentar en una organización formal trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas; y en las funciones de cada miembro del grupo directivo, detallando deberes y responsabilidades.

- De comunicación. Este principio entraña que dos o más personas, o si es el caso, que todos los implicados, entiendan del mismo modo un asunto determinado, de manera oportuna y concisa.

Principios de dirección.

- Los principios de dirección indican el modo de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados. Entre éstos se encuentran los principios de autoridad y de coordinación.

- De autoridad. La autoridad lleva consigo implícita la responsabilidad. Este principio establece que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta,

como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su jurisdicción.

- De coordinación. El interés general debe prevalecer sobre el interés particular. Las áreas deben armonizar sus esfuerzos para lograr los objetivos y metas de la organización.

Principios de control.

- Estos principios permiten comparaciones entre los objetivos y los logros. Entre ellos se cuentan los principios de reconocimiento, de excepción, de normas y de conciencia de costos.

- De reconocimiento. Es necesario reconocer o dar crédito al individuo por sus éxitos, así como llamarlo al orden y/o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

- De excepción. Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que deben marchar de acuerdo con los planes.

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

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

Todos los principios descritos constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa (a partir de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas) es básica, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos. (Burbano, 2005, p.24)

De lo anterior antes descrito se entiende que los principios de confección del presupuesto, son los pilares fundamentales que sirven de apoyo o guía para la elaboración de un presupuesto.

4.2.1.7 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.

La existencia de un sistema presupuestal en una empresa no garantiza al 100% el éxito de esta, puesto que el éxito dependerá de quienes lleven el control y seguimiento durante su ejecución, sin embargo un presupuesto puede presentar ventajas y limitaciones, cuando se habla de limitaciones se refiere a que hay situaciones en la que un presupuesto por muy bueno que sea presentara limitaciones, estas estarán de acuerdo a diversos factores como el clima organizacional en la empresa, la cultura empresarial e incluso el cambio en el entorno, Fagilde(2009) en su libro presupuesto empresarial presenta las siguientes ventajas y limitaciones del presupuesto:

Ventajas.

- 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.

Limitaciones de los presupuestos.

- 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. (p.15)

4.2.1.8 Tipos de presupuestos.

4.2.1.8.1 Según el periodo que cubren.

4.2.1.8.1.1 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” (Fagilde, 2009, pág. 17).

Para (Constanza Diaz, & otros, 2012) “Se realizan para un periodo de un año, atendiendo básicamente a los continuos cambios en la economía, en la política y en otros aspectos externos que pueden llegar a afectar los datos presupuestales” (p.10).

Según las definiciones anteriores ambas se relacionan mucho en dos aspectos. El primer aspecto es que este tipo de presupuesto se realiza en periodos cortos (1 año) el segundo aspecto es que es más común en países con economías inestables o inflacionarias, puesto que las variaciones en la economía implicarían una mala formulación en la proyección del presupuesto.

4.2.1.8.2 Según el campo de aplicabilidad.

4.2.1.8.2.1 Presupuesto maestro.

En su libro presupuesto empresarial (Fagilde, 2009) explica que: “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” (p.17).

Según (Burbano Ruiz, 2011) el presupuesto maestro es:

El proceso presupuestal que inicia con los planes y objetivos de la administración para los siguientes períodos, o como en algunas empresas, sólo para el período fiscal siguiente. La preparación de presupuestos va desde los planes estratégicos y objetivos, hasta la proyección de la utilidad y de los estados financieros, y permite tomar decisiones y definir políticas en cuanto a los precios de venta, distribución y logística de la empresa, publicidad, impacto ambiental y niveles de inventarios y proveedores. Consiste, además, en pronosticar sobre un futuro incierto, porque, cuanto más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la empresa. (p.316)

De acuerdo con la definición anterior el presupuesto maestro es un presupuesto completo ya que incluye desde la fijación de objetivos hasta la consolidación de cada una de las áreas presupuestadas, es por eso que es conocido como el “presupuesto de presupuestos” en el se incluyen metas de utilidad esta compuesto por el presupuesto de venta, de producción, de gastos, de ingresos, de egresos entre otros.

4.2.1.8.2.2 Presupuesto de venta.

“Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos” (Fagilde, 2009, p.17).

(Constanza Diaz et al., 2012) Define el presupuesto de venta como:

El presupuesto de ventas es el punto de partida del proceso presupuestal. Una vez definidos los niveles de ventas, la empresa tiene que empezar a planear la producción necesaria para alcanzar a cubrir la demanda proyectada y, además, los niveles de inventarios apropiados. Adicionalmente, de este presupuesto se desprende toda la operación de la organización: los gastos operacionales de administración y ventas, las necesidades de financiación o de inversión, según el caso, los flujos de tesorería, las inversiones en activos fijos, entre otros. (p.38)

De las definiciones anteriores acerca de presupuesto de venta, se puede definir como. El punto de partida del proceso presupuestal, puesto que de este se desprenden toda la operación de la empresa, como son el nivel de producción, la cantidad de materia prima que deberá comprar, definir los costos de producción, e incluso determinar la inversión en activos fijos, lo cual lo hace imprescindible en una empresa.

4.2.1.8.2.3 Presupuesto de producción.

“Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales” (Fagilde, 2009,p.17).

Según el concepto anterior de presupuesto de producción, este se convierte en una herramienta fundamental para la empresa, pues a través de este se establecen las unidades por producir, la materia prima requerida en la producción, las compras de la materia prima, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias, la mano de obra necesaria en la producción y los costos indirectos de fabricación (CIF).

4.2.1.8.2.4 Presupuesto de gastos operacionales.

(Fagilde, 2009) explica que:

Los gastos de operación están relacionados principalmente con el presupuesto de ventas, para ello es necesario fijar una relación entre ambas variables de manera de predecir fácilmente los gastos operativos en función de los presupuestos de ventas, como bien es conocido, los mayores esfuerzos para elevar las ventas llevan implícito mayores esfuerzos financieros, de manera de apalancar las ventas hasta los máximos niveles posibles, de las misma forma, cualquier nivel de ventas amerita toda una serie

de funciones administrativas que sirvan de soporte a todas las necesidades de la empresa. Es por ello, que todos los gastos administrativos, aunque no son relacionados con el proceso productivo, son realmente necesarios, ya que los recursos de la empresa necesitan ser registrados, clasificados, y todas las operaciones de manejo administrativo deben ser ejecutadas por alguien (p.59).

El presupuesto de gastos operacionales es el resultado de los gastos de venta y los gastos de administración por lo tanto para calcular el presupuesto de gastos operacionales basta con simplemente sumar los gastos de venta y gastos de administración.

4.2.1.8.2.5 Presupuesto de efectivo.

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

“La confección del presupuesto de efectivo debe partir del conocimiento del saldo existente al comienzo del periodo de planeamiento. Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los sub periodos” (Burbano, 2011, p.251).

El presupuesto de efectivo es de mucha importancia en una empresa, por ser este el que muestra los recibos anticipados y gastos, mediante la elaboración del presupuesto de efectivo podrá la empresa determinar las disponibilidades para cada uno de los periodos o ciclos de operaciones que están por venir.

4.2.2 Gestión presupuestaria.

4.2.2.1 Fase preliminar.

4.2.2.1.1 Planificación operativa.

En la planeación se definen: la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las políticas para cada área funcional, y se destaca el presupuesto como parte fundamental. Además, se habla de control para medir y evaluar todo el proceso de planeación. Si la organización funciona con este esquema, es de esperar que esta obtenga los resultados propuestos. (Burbano, 2011, p.24)

Fase preliminar	<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 el sector y la empresa. 3. Análisis del sector. 4. Identificación de oportunidades y amenazas. 5. Análisis del comportamiento de la empresa e identificación de fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales. 6. Definición de la misión y la visión del negocio. 7. Fijación de los objetivos a corto y largo plazo. 8. Divulgación de los objetivos propuestos. 9. Definición de estrategias políticas y normas. 10. Elaboración de planes operativos por los jefes de departamento con base en metas y sus perspectivas. 11. Revisión de los planes operativos. 12. Divulgación entre el personal de la empresa.
-----------------	--

Tomado de (Burbano, 2011, p.40)

4.2.2.1.2 Información necesaria para realizar el presupuesto.

Según (Constanza Díaz, 2012). “En esta etapa se cuantifican los datos proporcionados, pues como ya se anotó, los objetivos se deben expresar en términos monetarios y se inicia el proceso de sistematización de la información que debe condensarse en cédulas específicas y en sumarias” (p.20).

(Burbano, 2005) Como se citó en (Constanza Diaz et al., 2012). Hace referencia a la información que cada departamento o sección debe proporcionar y que se muestra en la siguiente tabla.

Departamento o Sección	Información Requerida
De ventas	Cantidades por vender, precios de venta, margen de utilidad esperado, puntos y zonas de ventas, canales de distribución, programas de promoción y mercadeo de los productos, cantidad de vendedores y gastos relacionados con las ventas, ciclo de ventas, temporadas, entre otros.
De producción	Cantidad de unidades por producir (en el caso de empresas industriales), niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados, capacidad instalada, política de asignación de costos indirectos de fabricación (CIF).
De compras	Cantidades de materias primas por utilizar con sus respectivos precios obtenidos mediante cotizaciones de proveedores, seleccionando aquellos que no solo cumplan las expectativas en los precios que la empresa está dispuesta a pagar, sino también con la calidad y especificaciones requeridas para la producción. Aquí se deben considerar los costos adicionales por fletes, seguros y demás gastos de transporte de la mercancía.
De talento humano	Se debe determinar la cantidad y el costo del personal administrativo, de ventas y de producción, con sus respectivas jornadas de trabajo, horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos, salarios, comisiones, prestaciones sociales, seguridad social, y si se presenta el caso, prestaciones extralegales que se tengan por convención colectiva. Otro factor indispensable lo constituye la calidad de la mano de obra, es decir, si se requiere mano de obra calificada, o si es necesario realizar capacitaciones que implican sobrecostos en este aspecto.
De tesorería	Con las informaciones de los departamentos, se establecen las necesidades de efectivo que alcancen a cubrir los costos y gastos operacionales. Se analizan también las alternativas de financiación existentes y el costo de las mismas, en caso de requerir una fuente adicional de financiamiento.
Programas de inversión	Se presentan dependiendo de los proyectos que tengan los diferentes departamentos o secciones de la empresa, como la adquisición de maquinaria y equipo, equipos de cómputo, remodelación de las instalaciones, ampliación de la planta de producción, entre otras.

La información necesaria para realizar el presupuesto no es más que la cuantificación de los datos proporcionados. Mediante la sistematización de cada uno de los reportes operacionales que pretende hacer una empresa, esto incluye todas las áreas.

4.2.2.1.3 Selección de técnicas de previsión.

Según (Burbano Ruiz, 2011), las técnicas de elaboración son:

El conjunto de procedimientos utilizados para hacer la estimación del presupuesto. Estas pueden provenir de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el desarrollo del trabajo. Por ejemplo, si es por experiencia o por investigación, el encargado de elaborar el presupuesto de ventas puede identificar los factores que incidieron sobre las ventas de períodos pasados, los procedimientos empleados para determinar los estándares de los tres elementos del costo, y los métodos usados para la fijación del precio del producto (p. 23).

4.2.2.2 Fase de elaboración.

4.2.2.2.1 Organización del proceso presupuestario.

(Burbano Ruiz, 2011). Asevera que, “en la organización del trabajo presupuestal, se deben definir las actividades que se asignan a los participantes en la elaboración del presupuesto y precisar normas referentes al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación” (p.36). El autor sigue expresando que para garantizar su elaboración en el tiempo establecido y asegurar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal. Esta organización del trabajo, como se señala a continuación, depende del tamaño de las operaciones empresariales.

En empresas pequeñas y medianas.

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de tamaño reducido, el trabajo presupuestal es responsabilidad del departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las funciones siguientes:

1. Sostener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento, con el fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema y las políticas de la organización.

2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios en torno a la intervención de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formatos que se aplicarán en las fases de preparación y control.

3. Difundir la técnica de la elaboración del presupuesto en los niveles operativo y administrativo y capacitar en el adecuado diligenciamiento de la información de las cédulas presupuestarias, como campos que ameritan la preparación del manual de presupuestos.

4. Armar el presupuesto con las estimaciones elaboradas por las áreas y que se transcriben en las cédulas presupuestarias.

5. Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de tesorería y el análisis pormenorizado de los estados financieros que desempeñarán un papel protagónico en los pronósticos.

6. Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos pertinentes.

En empresas grandes.

Cuando la empresa tiene una estructura organizacional compleja, maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacional y/o internacionalmente, y posee capacidad económica, lo adecuado es conformar un comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:

1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director de presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.

2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.

3. Considerar y aprobar los cambios al presupuesto general, una vez se inicien las operaciones que los generaron.

4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y su ejecución. En estas empresas, el liderazgo del que hacer presupuestal recae en un director de presupuestos, entre cuyas responsabilidades se encuentran:

- a. Preparar el manual de presupuestos con claras instrucciones sobre cómo elaborar los presupuestos.
 - b. Reunir la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, organizarla, analizarla o someterla a consideración del comité.
 - c. Informar oportunamente a cada nivel organizacional sobre los cambios aprobados por el comité.
 - d. Conseguir datos financieros que auspicien el análisis del comportamiento presupuestal de la empresa en todos los campos.
 - e. Recibir los datos estimados de las jefaturas y transcribirlos a los niveles organizacionales cuyos presupuestos dependen de ellos.
 - f. Reunir los presupuestos funcionales y, con base en la información financiera vigente, preparar estados financieros con base en los pronósticos de las gerencias, divisiones o departamentos.
 - g. Preparar los análisis especiales de la ejecución presupuestal que requieran la gerencia general, el comité o las jefaturas funcionales.
- (Burbano Ruiz, 2011)

4.2.2.2.2 Elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad.

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

Entonces, se procede según las pautas detalladas a continuación.

1. En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles, se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
2. En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.

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

4. La jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos, debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo lleva a cabo con base en los requerimientos de personal planteados por cada jefatura y de acuerdo con los criterios de remuneración y las disposiciones gubernamentales sobre ésta.

5. Los proyectos de inversión demandan un tratamiento especial para la cuantificación de recursos.

El cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de pre factibilidad o de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a una instancia de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación (cuando hace parte de la estructura empresarial), o a empresas consultoras contratadas.

Es competencia de los encargados de la función presupuestal reunir la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se entrega a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo. (Burbano Ruiz, 2011, pág. 42)

4.2.2.2.3 Consolidación de los presupuestos.

A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas. (Fagilde, 2009, pág. 9)

De acuerdo con lo que expresa (fagilde, 2009), esta etapa es donde se reúnen todos los presupuesto y se verifican para comprobar si están bien o si ameritan una modificación.

4.2.2.2.4 Aprobación del presupuesto.

La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar. (Fagilde, 2009)

(Cardenas & Napoles, 2008)“Afirman que, una vez verificados los presupuestos por los jefes de área o departamento, deben pasar a ser sancionados por el comité, director o jefe de presupuestos” (p.7)

La aprobación del presupuesto se da, una vez que se ha formulado y se ha sometido a un proceso de evaluación en donde se debe tomar en cuenta el cumplimiento con los principios y sobretodo el tamaño de la empresa basado en estas premisas se debe, determinar las correcciones que se debe hacer, una vez echo este proceso se decide si se aprueba o no se aprueba el presupuesto para la puesta en marcha o como mejor se conoce ejecución.

4.2.2.3 Control y seguimiento del presupuesto.

4.2.2.3.1 Evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto.

El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, su concurso sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se comparan los pronósticos con la realidad.

Entre las actividades más importantes para realizar en esta etapa, se detallan las siguientes.

1. Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el avance de las obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.

3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios en moneda extranjera. (Burbano Ruiz, 2011, pág. 43)

Es de recalcar que todo lo anterior se realiza en tiempo real.

4.2.2.3.2 Cuantificación de desviaciones.

La cuantificación de desviaciones no es más que la cuantificación de variaciones, esto se obtiene mediante la comparación de los resultados reales con las metas del presupuesto, es una parte integrante del proceso de control, son muchas las formas de analizar las variaciones dependiendo de su grado de importancia por ejemplo si una variación se considera importante la administración o la gerencia debe de hacer un análisis cuidadoso para identificar que la origino y en base a ello tomar decisiones correctivas.

4.2.2.3.3 Análisis de las causas.

De acuerdo con Gordon Rivera, (2005) al estudiar y evaluar una variación para determinar las causas que la originan deben considerarse las posibilidades siguientes:

1. La variación no es importante
2. La variación se originó por errores en el proceso de elaboración del informe. Tanto la meta planificada del presupuesto como los datos reales suministrados por el departamento de contabilidad, se deben examinar en busca de errores cometidos por los empleados de la oficina. Por ejemplo, un simple asiento contable que se cargue a un centro de responsabilidad equivocado puede ocasionar una variación desfavorable en otro centro de responsabilidad.
3. La variación se debió a una decisión específica de la administración. Para mejorar la eficiencia o para afrontar ciertas contingencias, la administración tomará a menudo decisiones que representan una fuente de variaciones; por ejemplo, tal vez decida elevar el salario de un empleado para corresponder a los esfuerzos competitivos de otra empresa que pretenda atraer a un empleado

clave, o bien para emprender un proyecto especial de publicidad no previsto en los planes.

4. Muchas de las variaciones son explicables en términos del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse. Un ejemplo sería la pérdida debido a una tormenta.

5. Aquellas variaciones cuyas causas fundamentales no se conocen deben ser objeto de interés primordial e investigarse con detenimiento. En otras palabras, los gerentes deben prestar especial atención a aquellas variaciones que “requieran explicación”. Se trata precisamente de las excepciones, las cuales, por lo general, exigen la acción correctiva.

Existen numerosas formas de estudiar o investigar las variaciones para determinar las causas que las originaron. Algunos de los principales métodos son los siguientes:

1. Reuniones y pláticas con los gerentes y supervisores de las áreas o centros de responsabilidad, así como con otros empleados del centro de responsabilidad específico de que se trate.

2. Análisis de la condición del trabajo, incluyendo el flujo del mismo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevalecientes.

3. La observación directa.

4. Investigación en los sitios mismos realizada por los gerentes de línea.

5. Investigaciones hechas por los grupos de asesoría (cuidadosamente especificadas en cuanto a las responsabilidades).

6. Auditorías internas.

7. Estudios especiales.

8. Análisis de las variaciones.

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:

1. 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.
2. Investigación de las variaciones entre los resultados reales y los costos estándar. El costo estándar se emplea como la base.
3. 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 base a lo leído se puede decir que, 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.

4.2.2.3.4 Ejecución de medidas correctivas.

La ejecución de medidas correctivas consiste en las acciones, que se llevaran a cabo dependiendo de las variantes encontradas en el análisis de variaciones del presupuesto, este análisis es llevado a cabo en el momento de la comparación de resultados con el presupuesto pronosticado vs el real, el objetivo de estas medidas es contribuir en el proceso de control, funcionando como herramienta correctiva, que permite corregir variantes que se puedan llegar a convertir en dolores de cabeza para la gerencia.

4.2.2.3.5 Toma de decisiones.

La toma de decisiones para la alta gerencia es el resultado del procesamiento de la información recolectada mediante indicadores, los cuales pueden ser balance general, estado de resultados, presupuestos, análisis financieros como el horizontal y vertical, el análisis DuPont y razones financieras, todos estos son indicadores que ayudan a la gerencia a tomar decisiones.

4.3 Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en la Empresa

4.3.1 Descripción de la gestión presupuestaria actual.

En la panadería “mi negra y yo” no existe una formulación presupuestaria tecnificada, por lo cual la gestión presupuestaria que se realiza de igual manera no es técnica, no existen objetivos, misión, visión ni estrategias, no hay consolidaciones de presupuesto, pero si hay un control y seguimiento en las operaciones que realizan a diario.

La panadería Mi Negra y Yo es una panadería que trabaja bajo el Método de ordenes específicas no técnicamente pero si empíricamente, esta forma de producción consiste en realizar la producción mediante un pedido o una orden de producción que por lo general tienen un número para diferenciarlas y facilitar su control.

El propietario de la panadería en su gestión por controlar sus recursos económicos realiza sus compra solo si va a producir, al tener 20 años trabajando en este ramo él ya tiene estimaciones de como es el comportamiento de las ventas en el transcurso del año, por lo cual realiza sus compras quincenales en lo que se refiere a sal, harina y azúcar tratando de salir lo más completo posible con la producción que se dará el transcurso de esa quincena, en lo referente a los demás insumos utilizados en la producción los va comprando poco a poco mediante avanza la producción, esto se debe a que hay insumos con ciclo de vida corta que si no se usan lo más pronto posible podrían ocasionar pérdidas a la panadería.

El análisis y cuantificación de variaciones se realiza de manera empírica y no técnicamente, esta operación se realiza a diario.

4.3.2 Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria.

En este caso la persona encargada de realizar esa función de manera empírica es el propietario de la panadería.

Sus funciones hacen énfasis en el control y la planeación de cada uno de los recursos destinados o empleados en la producción.

Este señor realiza a diario un documento que podríamos denominarlo como el presupuesto de producción, en donde está plasmada la información de que cantidad de

pan va a realizar cada una de las personas del área de producción, el criterio en el que él se basa para designar las tareas son en la destreza y habilidades de los trabajadores en el área de producción.

El mismo propietario realiza el presupuesto de compra en sus diferentes modalidades uno quincenal para los insumos que tienen una vida larga y uno a diario o conforme avanza la producción, para los insumos con un ciclo de vida muy cortó. Aquí en esta panadería el mismo que formula el presupuesto (empírico) es el mismo que se encarga de la gestión (empírica) para que este se cumpla al pie de la letra, para evitar incurrir en gastos innecesario.

4.3.3 Análisis de la gestión presupuestaria.

La gestión presupuestaria que se lleva a cabo en la panadería mi “Negra y Yo” presenta muchas debilidades, la primera de ella es que se desarrolla de manera empírica y no técnicamente esto hace que carezca de indicadores que le permitan tomar decisiones de mayores inversiones como amplia miento del local o incrementar el activo fijo o de otra índole referente a la materia.

Por otra lado si se hace énfasis en los resultados que se obtienen mediante su gestión, se puede apreciar que el propietario a pesar de realizar una gestión empírica está obteniendo buenos resultados un ejemplo de ello es que no tiene un inventario alto, ya que en su gestión el narra que: “trato de salir completo con lo necesario para la producción”, esto deja como resultado un inventario muy bajo mensualmente.

4.3.4 Análisis FODA de la gestión presupuestaria.

El siguiente análisis FODA se realiza en la gestión empírica que el propietario de la panadería realiza, el propósito de dicho análisis es identificar sus debilidades y convertírselas en fortalezas que en un futuro le sean de utilidad.

Matriz FODA

	<p>Oportunidades:</p> <p>Hay más espacio en el área de producción.</p> <p>No hay restricción de información por parte del dueño.</p> <p>Entrevistas consecutivas con el dueño para ordenar la información contable.</p> <p>Reconocer la importancia de formalizar la gestión presupuestaria.</p>	<p>Amenazas:</p> <p>Variación en los precios de los insumos.</p> <p>Aumento en el precio del producto.</p> <p>No contar con un sistema contable.</p> <p>No realizar un análisis presupuestario.</p> <p>No reconocer la importancia de formalizar la gestión presupuestaria.</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>Se cumple al pie de la letra.</p> <p>No hay pérdida significativa en inventario.</p> <p>Producción en menor tiempo</p> <p>Motivación de parte del dueño para formalizar su gestión presupuestaria.</p>	<p>FO</p> <p>A través de las entrevistas constantes con el dueño de la panadería podemos decir que los presupuestos se cumplen al pie de la letra.</p> <p>Aprovechar la motivación del dueño de la panadería para formalizar la gestión presupuestaria de su negocio.</p>	<p>FA</p> <p>Instalar un sistema contable para llevar de una forma más ordenada la gestión presupuestaria de la panadería.</p> <p>Realizar análisis en cada uno de los presupuestos para que el dueño pueda tomar decisiones de una manera más eficaz y eficiente.</p>
<p>Debilidades:</p> <p>Es empírico.</p> <p>No tiene indicadores para evaluar largos periodos.</p> <p>Carece de registros históricos.</p>	<p>DO</p> <p>Formalizar la información contable elaborando cada uno de los presupuestos.</p> <p>Una vez formulados los presupuestos se pueden analizar los indicadores para evaluar largos periodo.</p>	<p>DA</p> <p>Que el dueño de la panadería reconozca la importancia de formalizar la gestión presupuestaria de la panadería.</p> <p>La gestión presupuestaria formalizada le permitirá a la panadería almacenar información vital para el futuro en tomas de decisiones.</p>

4.3.5 Selección de la alternativa operativa.

Elaborar una propuesta de gestión presupuestaria tecnificada, para tener un mayor control en los recursos relacionados con la producción.

4.4 Propuesta de la gestión presupuestaria en la Empresa.

4.4.1 Introducción.

La presente propuesta se elaboró con el fin de buscar una mejora en las actividades que se realizan en la panadería en lo referente a la gestión presupuestaria, actualmente los datos contabilísticos se llevan de una manera desordenada, por ende esto implica que no se elaboran presupuestos mensualmente, en su registro empírico que lleva es de manera semanal, en lo que respecta en su gestión presupuestaria no se realiza técnicamente como demanda la teoría, pero si se da una gestión desde el momento que el visiona comprar cierta cantidad de insumos para un determinado tiempo, al igual que en la asignación de funciones, y sobre todo en el manejo de inventario.

Esta panadería trabaja bajo el método de ordenes específicas, este método consiste en que la panadería solo produce si se le hace un pedido en caso contrario no se realiza pan, los pedidos son diarios y han mantenido casi el mismo patrón de movimiento durante los últimos años por lo cual para pronosticar las futuras ventas o pedidos se tomaron como base, el comportamiento que tuvieron los pedidos en el segundo semestre del año 2015.

La propuesta de gestión presupuestaria está estructurada de la siguiente manera:

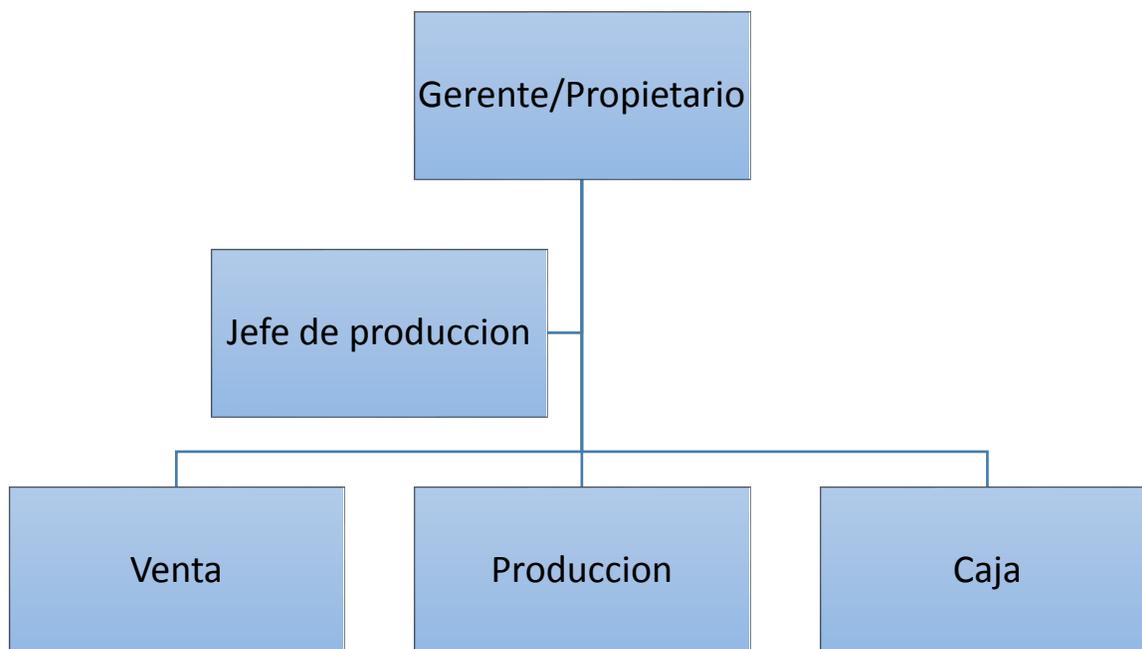
En la primera parte esta lo cualitativo como son los objetivos de la propuesta, propuesta de misión, visión, valores y principios, propuesta de estructura organizativa y normas y políticas.

En la segunda parte se encuentra la parte cuantitativa la cual está compuesta por: el presupuesto de ventas, el presupuesto de ingresos, compras y egresos. Posteriormente está, el estado de resultado, balance general y flujo de efectivo todos proyectados a 6 meses.

4.4.2 Objetivos de la propuesta.

1. Elaborar Misión, Visión, Estructura organizativa, Políticas, Normas, Principios y Valores en la panadería.
2. Formalizar la información contable elaborando cada uno de los presupuestos.
3. Elaborar los estados financieros de la panadería proforma y proyectados para el segundo semestre del 2016.
4. Realizar análisis en cada uno de los presupuestos para que el dueño pueda tomar decisiones de una manera más eficaz y eficiente.

4.4.3 Propuesta de estructura organizativa.



Se propone una estructura organizativa vertical esta consiste en la que la más alta jerarquía, se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango.

Se propone un Gerente quien devengara un salario de C\$ 6,000 (seis mil córdobas) mensuales este será la autoridad mayor de la panadería y el regulador de todas las operaciones.

Un jefe de producción encargado de cinco personas, quienes devengaran un salario acorde a las arrobas de harinas producidas al mes, pagándose C\$90(noventa córdobas) por arroba de harina.

Dos ayudantes de ventas quienes se encargaran de cargar y descargar la mercancía vendida devengando un salario de C\$1,300(mil trecientos córdobas) cada uno

Una cajera que se encargará de contabilizar todo el dinero que entre o que salga de la panadería llevando un registro de cada una de las operaciones que se den, devengando un salario de C\$4,000(cuatro mil córdobas).

Todos estos talentos humanos gozaran del pago del treceavo mes.

4.4.4 Propuesta de visión, misión, valores y objetivo.

Misión: somos una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan y sus derivados, brindándoles a todos nuestros clientes y potenciales clientes, un producto de calidad dentro de las normas de higiene y una excelente atención al cliente, enfocados en satisfacer el gusto de nuestros clientes.

Visión: Ser una microempresa líder a nivel local y afuera del municipio, destacándonos en el área de panadería, ofreciendo una variedad en la presentación del pan, con estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros cliente, garantizando el buen trato al cliente y contribuyendo al crecimiento económico del municipio brindando oportunidades de empleos.

Principios y Valores.

Integridad: Actuamos de manera transparente, para llegar al corazón del cliente.

Responsabilidad: Laboramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos.

Calidad: Trabajamos en equipo, damos lo mejor de cada uno, buscamos soluciones simples y efectivas.

Respeto: Respetamos al cliente y al personal que labora con nosotros.

Humanista: Brindar un trato amigable al personal que se sientan comprometido con la misión y visión de la panadería.

4.4.5 Propuestas de normas y políticas de la gestión.

1. Según la norma jurídica de panaderías en Nicaragua Para los efectos del presente Reglamento, se considerará Panadería todo edificio, habitación o lugar usado con el propósito de elaborar, preparar u hornear pan, galletas, pasteles, repostería u otros productos de esta clase a base de harina aunque se consuman dentro del local, como hoteles, restaurantes, pensiones, hospitales, etc.

2. Las instalaciones de panadería deberán ser establecidas en locales amplios, con buena luz y ventilación.

3. Los servicios sanitarios deberán conservarse completamente higienizados y en perfecto funcionamiento. No se permitirá el trabajo de panaderías en lugares donde existan servicios de aguas negras si no tienen la correspondiente conexión. Donde no

existan tales servicios, las letrinas deberán estar situadas fuera del local donde se elabore el producto.

4. Los aparatos y utensilios usados en la elaboración del pan, deberán mantenerse aseados para lo cual habrá en la panadería un recipiente con agua potable en sitio cercano y visible al taller

5. Es prohibido mantener en el suelo los materiales o ingredientes destinados a la producción de pan, estos deberán estar en tarimas de fácil movilidad, y en locales secos y bien ventilados.

6. Los trabajadores de panadería usarán en sus labores vestidos de género lavable, limpio y confeccionado de tal manera que cubran, por lo menos, la mitad del antebrazo.

7. El propietario les proporcionará delantales y gorras blancas, la mitad del antebrazo los que mantendrán en condiciones higiénicas.

8. Los trabajadores de panaderías no podrán laborar sin camisa.

9. Antes de comenzar sus labores, los trabajadores de panaderías deberán lavarse con agua y jabón las manos y los brazos desde los hombros; lo mismo harán al reiniciar sus labores cada vez que se ausenten del local del trabajo por cualquier circunstancia y mantendrán sus uñas bien cortadas y limpias.

10. Es prohibido a los trabajadores el consumo de tabaco, cualquiera que sea la forma de uso, en el lugar de trabajo, lo mismo que otras sustancias que puedan perjudicar los productos.

11. Es prohibido el trabajo nocturno en la panadería. Los centros de trabajo a que se refiere el Arto.1º. De este Reglamento, trabajarán solamente durante el día, nunca antes de las seis de la mañana, ni después de las ocho de la noche.

12. Es indispensable la ventilación en los locales de trabajo y dependencias anexas el aire deberá renovarse natural o artificialmente, de acuerdo con el número de operarios que se encuentren en ellos. Cada trabajador contará con una superficie libre o menor de dos metros cuadrados, un espacio no inferior a diez metros cúbicos y una renovación de aire continuo a razón de treinta metros cúbicos por hora, El hornero tendrá un espacio no inferior a las dimensiones del horno en que realice sus labores.

13. Las panaderías dispondrán, en lo posible, en los lugares de horneado, de suficientes tomas de agua, con sus correspondientes mangueras y de aparatos extinguidores de incendio.

14. El almacenamiento de la materia prima (sacos, pacas de harina y otros) se hará adecuadamente para evitar derrumbes y accidentes.

15. Los trabajadores de las panaderías estarán obligados a:

a. Usar el equipo de protección e higiene que el propietario les proporcione conforme las disposiciones del Código del Trabajo y del presente Reglamento.

b. Hacer la limpieza del equipo de trabajo después de cada turno.

c. Indicar y dar aviso al propietario o a su representante de todas anomalías que observen en el funcionamiento de las máquinas y hornos.

d. Acatar los Reglamentos Internos de Trabajo de las Panaderías donde prestan sus servicios cuando han sido aprobados previamente por el Ministerio del Trabajo.

16. Existirá un Vigilante de Seguridad que realizará, en lo posible, las funciones del Comité de Seguridad; en este caso, tal vigilante será el Jefe de producción o el trabajador que decida designar el propietario.

17. Los Inspectores del Trabajo y los Inspectores Sanitarios del lugar, velarán por el cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, sin perjuicio del derecho de los particulares de denunciar cualquier infracción que cause perjuicio a la salud pública.

18. Para el cumplimiento del presente Reglamento, se consideran como parte del mismo, en lo que fuere aplicable, las disposiciones que establecen los Artos. 343, 344 y 353 del Código del Trabajo.

4.4.6 Propuesta de presupuesto.

4.4.6.1 Presupuesto de venta.

En el segundo semestre del año 2015 las ventas fueron las siguientes:

Tabla N° 1

Ventas históricas

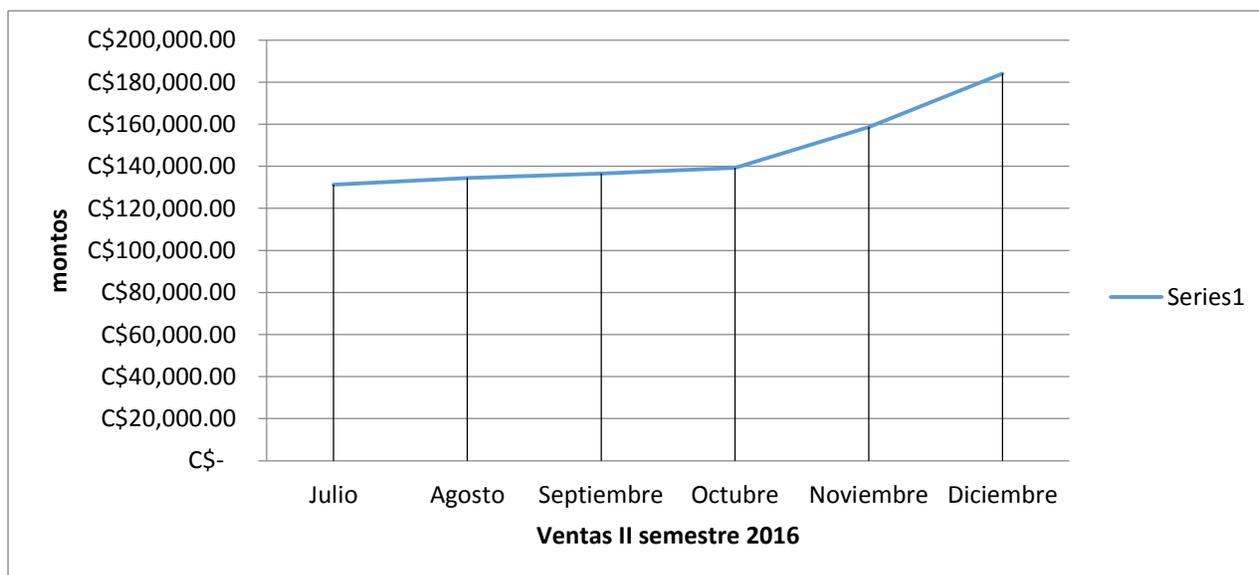
2015	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pan de barrita	10,029	10,230	10,486	10,643	10,856	12,376	14,356
Pan bollo	9,608	9,800	10,045	10,196	10,400	11,856	13,752
Barra Grande	1,471	1,500	1,538	1,561	1,592	1,815	2,105
Pico	7,745	7,900	8,098	8,219	8,383	9,557	11,086
Semita	2,353	2,400	2,460	2,497	2,547	2,903	3,368
Barra de queso	1,814	1,850	1,896	1,925	1,963	2,238	2,596
Total	33,020	33,680	34,522	35,040	35,741	40,744	47,263

Para proyectar las ventas del segundo semestre del año 2016, se toma como base las ventas del segundo semestre del año 2015, de todos los métodos disponibles para la proyección de ventas (mínimos cuadrados, media móvil, incremento porcentual). Se seleccionó el incremento porcentual ya que es el que más se adapta al comportamiento de las ventas y al tiempo que se tiene para analizar.

De acuerdo con el manual de presupuesto elaborado por (fagilde, 2009), el incremento porcentual se obtiene a partir de las ventas reales de la empresa, a esta se le calculan los incrementos porcentuales reales ya sean anuales mensuales o semanales, esto dependerá del periodo en que se quiere calcular, una vez realizado este procedimiento se procede a promediar todos los incrementos, mediante la media aritmética, por ultimo a la venta del último periodo se le aplica la media aritmética obtenida y se le suma el resultado y así se obtienes el pronóstico para el siguiente mes.

El comportamiento de las ventas en la panadería históricamente ha tenido este patrón.

Grafica N°1



Por lo tanto para realizar proyecciones que se acerquen a la realidad se separaron los meses de Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de los meses de Noviembre y diciembre, esto se debe a que los meses de Noviembre y Diciembre son la temporada más alta de ventas en comparación a los meses anteriores, según el incremento porcentual que se determinó en las ventas históricas los primeros cuatro meses del segundo semestre del año 2015 muestran un incremento del 2% para Julio, del 2.5% para Agosto, del 1.5% para Septiembre y del 2% para octubre en cambio el incremento que tiene en Noviembre es del 14% y para diciembre es del 16%.

si se promedian los incremento que muestran estos 6 meses se obtendría un crecimiento de ventas del 6.33% para cada uno de los meses del segundo semestre del año 2016 y este resultado sería demasiado optimista respecto a la ventas esperadas ya que el real fue de 2% y actualmente el resultado es del 6.33% existe una diferencia de 4.33% que en materia monetaria representa una cantidad bastante alta, y para los meses de Noviembre y Diciembre que son de 14% y 16% la nueva tasa de crecimiento del 6.33% estaría por debajo de la real, para evitar estas estimaciones de ventas erronas se separaron los primeros cuatro meses de los dos últimos promediándose por separado y para los primeros cuatro meses se obtiene una tasa del 2% y para los dos últimos meses de ventas altas se obtiene una tasa promedio del 15%.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes

Tabla N°2

Presupuesto de venta

Ventas Mensuales en Unidades Físicas						
Producto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pan Barrita	10,938	11,157	11,380	11,608	13,349	15,352
Pan Bollo	9,586	9,778	9,973	10,173	11,699	13,453
Barra Grande	1,556	1,587	1,618	1,651	1,898	2,183
Pan Pico	7,914	8,072	8,234	8,399	9,658	11,107
Pan semita	2,468	2,518	2,568	2,619	3,012	3,464
Barra de Queso	1,921	1,959	1,998	2,038	2,344	2,696
Total	34,383	35,071	35,772	36,488	41,961	48,255

Según los pronósticos de crecimiento de las ventas se obtienen 34,383 para Julio, incrementando a razón del 2% para los siguientes 4 meses hasta octubre.

Para el mes de Noviembre se obtiene en ventas 41,961 incrementando para el mes de diciembre un 15% según los datos históricos de venta de la panadería. Ver anexo N°1.

La venta más altas en unidades físicas está representada por el pan de barrita representando el 32% de las ventas totales para el mes de Julio, seguido del pan bollo con el 28% en tercer lugar está el pan pico con el 23%, luego está el pan semita con el 7% de las ventas totales seguido del pan de queso representando el 6% y por último el pan de barra grande representando este el 4% de las ventas totales echas en el mes de julio. Ver Anexo N°2

Todas estas suman 34.383 unidades para el mes de Julio y así se desarrollan las ventas para los próximos meses con un crecimiento a razón del 2% a excepción de Noviembre y Diciembre que son a razón del 15% su crecimiento total.

4.4.6.2 Presupuesto de ingresos.

El presupuesto de ingreso es el siguiente:

Tabla N°3

Presupuesto de Ingresos mensual Unidades Monetarias							
Producto	Precio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pan Barrita	C\$ 2.50	C\$ 27,346	C\$ 27,893	C\$ 28,451	C\$ 29,020	C\$ 33,373	C\$ 38,379
Pan Bollo	C\$ 3.50	C\$ 33,551	C\$ 34,222	C\$ 34,906	C\$ 35,604	C\$ 40,945	C\$ 47,087
Barra Grande	C\$ 22.00	C\$ 34,221	C\$ 34,905	C\$ 35,604	C\$ 36,316	C\$ 41,763	C\$ 48,027
Pan Pico	C\$ 3.00	C\$ 23,743	C\$ 24,217	C\$ 24,702	C\$ 25,196	C\$ 28,975	C\$ 33,321
Pan semita	C\$ 3.00	C\$ 7,405	C\$ 7,553	C\$ 7,704	C\$ 7,858	C\$ 9,037	C\$ 10,393
Barra de Queso	C\$ 4.00	C\$ 7,683	C\$ 7,836	C\$ 7,993	C\$ 8,153	C\$ 9,376	C\$ 10,782
Total		C\$ 133,948	C\$ 136,627	C\$ 139,360	C\$ 142,147	C\$ 163,469	C\$ 187,990

Los ingresos brutos que se obtuvieron por las ventas son el equivalente a las ventas del mes ya que todas las ventas las realiza de contado y en algunas ocasiones se dan ventas al crédito no mayor a dos días de plazo para cancelar el pago de la venta por lo tanto no se ve afectado el ingreso mensual.

En la tabla podemos apreciar las cantidades que se obtienen por ingreso mensual para los primeros 4 meses la proyección de mes a mes según la tasa de crecimiento calculada en base a los datos históricos del año anterior es del 2% de crecimiento.

Para los dos últimos meses basados en los datos históricos la tasa de crecimiento proyectada es del 15% en los ingresos generados por las ventas.

Los ingresos más altos están dados de las siguiente manera, representando el pan de Barra Grande el 26% del total de los ingresos para el mes de julio, seguido del pan de Bollo con el 25%, en tercer lugar está el pan de barrita con el 20%, seguida del pan pico con el 18% y en los últimos lugares el pan barra de queso con el 6% y 5% para el pan semita, estos porcentajes bajos de ingresos son debido a que se producen en menor cantidad estos dos tipos de pan por lo tanto sus ventas son menores y la diferencia que existe entre los volúmenes de ventas de pan y los ingresos obtenido es debido a que el precio de cada uno de ellos es diferente esto se puede apreciar en la tabla N°3. Ver anexo N°3.

4.4.6.3 Presupuesto de compras.

Tabla N°4

Presupuesto de Compras Mensual Unidades Monetarias							
materia Prima	Precio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Queso(libra)	C\$ 40.0	C\$ 5,549	C\$ 5,660	C\$ 5,774	C\$ 5,889	C\$6,773	C\$7,789
Azúcar(libras)	C\$10.0	C\$13,133	C\$13,396	C\$ 13,663	C\$13,937	C\$16,027	C\$18,431
Harina(arroba)	C\$180.0	C\$ 51,309	C\$52,336	C\$ 53,382	C\$ 54,450	C\$ 62,617	C\$ 72,010
Manteca(litros)	C\$ 30.0	C\$ 8,302	C\$ 8,468	C\$ 8,638	C\$ 8,810	C\$ 10,132	C\$ 11,652
Levadura(bolsas)	C\$ 10.0	C\$2,767	C\$ 2,822	C\$ 2,879	C\$ 2,936	C\$ 3,377	C\$ 3,884
Sal(libra)	C\$2.5	C\$ 356	C\$ 363	C\$370	C\$ 378	C\$ 434	C\$ 500
Canela (bolsa)	C\$2.5	C\$123	C\$ 125	C\$ 128	C\$ 131	C\$ 150	C\$ 173
Rodamina(bolsa)	C\$1.2	C\$ 88	C\$90	C\$ 92	C\$ 94	C\$ 108	C\$124
Leche(litros)	C\$10.0	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
Leña(manojos)	C\$20.0	C\$ 2,767	C\$2,822	C\$ 2,879	C\$ 2,936	C\$ 3,377	C\$ 3,884
Total		C\$84,399	C\$ 86,087	C\$ 87,808	C\$ 89,565	C\$102,999	C\$ 118,449

El presupuesto de compra está de acuerdo a las necesidades de producción y la producción en base a las estimaciones de venta.

En el diagnóstico de la gestión presupuestaria se dijo que el propietario de la panadería realiza las compras de manera quincenal para los insumos que tienen un ciclo de vida bastante largo, como lo son la harina y la azúcar, leña, canela, rodamina, fósforos y sal, y para los insumos que su ciclo de vida es menor y se podría ver afectados si se almacena como el queso, se realiza su compra a diario de acuerdo a la necesidad de producción.

En esta propuesta se propone que se compren de manera mensual los insumos necesarios para la realización del pan que tienen un ciclo de vida largo, como lo son la harina, la azúcar, la sal, la leña, etc. Los insumos de vida corta como el queso que se compre de acuerdo a las necesidades de producción.

Por lo tanto el inventario final de materia prima es bastante bajo, el queso se pronostican sus compras para los próximos 6 meses igual a lo que se necesita para producción, en lo que respecta a la azúcar se pronostica comprar un 15% más de lo necesario para la producción y en harina un 3% más del necesario para la producción, este porcentaje que se ha comprado de mas es para no estar completamente sin

Materia prima para un primero de cada mes, en lo que respecta a los demás insumos se compraran de acuerdo a lo necesario para la producción. Ver anexo N°4

4.4.6.4 Presupuesto de egresos.

Tabla N°5

Presupuesto de egreso

Presupuesto de Egreso Proyectado II semestre 2016						
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
costos de producción	C\$ 67,243	C\$ 111,631	C\$ 113,864	C\$ 112,726	C\$ 129,635	C\$ 182,682
Compra de Materia Prima	C\$ 42,200	C\$ 86,087	C\$ 87,809	C\$ 86,150	C\$ 99,073	C\$ 113,934
Mano de Obra de Producción	C\$ 24,908	C\$ 25,406	C\$ 25,914	C\$ 26,432	C\$ 30,397	C\$ 68,559
CIF	C\$ 135	C\$ 138	C\$ 141	C\$ 144	C\$ 165	C\$ 189
Gastos Operativos	C\$ 14,196	C\$ 14,198	C\$ 14,200	C\$ 14,202	C\$ 14,216	C\$ 26,832
Gastos de administración	C\$ 11,596	C\$ 11,598	C\$ 11,600	C\$ 11,602	C\$ 11,616	C\$ 21,632
sueldo del gerente	C\$ 6,000	C\$ 6,000	C\$ 6,000	C\$ 6,000	C\$ 6,000	C\$ 12,000
sueldo de cajera	C\$ 4,000	C\$ 4,000	C\$ 4,000	C\$ 4,000	C\$ 4,000	C\$ 8,000
Energía	C\$ 44	C\$ 45	C\$ 46	C\$ 47	C\$ 54	C\$ 62
Agua	C\$ 44	C\$ 45	C\$ 46	C\$ 47	C\$ 54	C\$ 62
Teléfono	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150
Impuesto	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150	C\$ 150
Depreciación	C\$ 1,208	C\$ 1,208	C\$ 1,208	C\$ 1,208	C\$ 1,208	C\$ 1,208
Gastos de Venta	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 5,200
ayudantes de carga y descarga	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 2,600	C\$ 5,200
Total de Egresos	C\$ 81,439	C\$ 125,829	C\$ 128,064	C\$ 126,928	C\$ 143,850	C\$ 209,514

El presupuesto de egreso tiene la siguiente estructura: costos de producción y gastos operativos, en los costos de producción se incluye mano de obra y CIF, para el mes de Julio los egresos de dinero en concepto de compra de materia prima para la producción son de C\$ 42,200(cuarenta y dos mil doscientos córdobas). Las compras para los siguientes meses siguen ascendiendo según la producción, llegando en octubre a C\$ 86,150(ochenta y seis mil ciento cincuenta córdobas) y en diciembre termina con C\$ 113,934 (ciento trece mil novecientos treinta y cuatro córdobas).

El segundo componente del presupuesto de egreso son los gastos operativos, estos están compuestos por gastos de administración que incluye el salario del administrador impuesto entre otros y el gasto de venta que incluye salario de vendedores y cualquier otra actividad involucrada en el proceso de venta de la mercancía, para el mes de julio los gastos operativos son de C\$ 14,196 (catorce mil ciento noventa y seis córdobas).

Todas estas cuentas suman un total de egresos para el mes de julio de C\$ 81,439(ochenta y un mil cuatrocientos treinta y nueve córdobas) pero la real fue de C\$ 80,231(ochenta mil doscientos treinta y un córdoba) esta diferencia es debido a la depreciación la cual realmente nunca salió de caja.

4.4.6.5 Presupuesto de producción.

Tabla N°6

Presupuesto de producción

Presupuesto de Producción Unidades Físicas							
Producto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pan Barrita	10,938	11,157	11,380	11,608	13,349	15,352	73,785
Pan Bollo	9,586	9,778	9,973	10,173	11,699	13,453	64,662
Barra Grande	1,556	1,587	1,618	1,651	1,898	2,183	10,493
Pan Pico	7,914	8,072	8,234	8,399	9,658	11,107	53,385
Pan semita	2,468	2,518	2,568	2,619	3,012	3,464	16,650
Barra de Queso	1,921	1,959	1,998	2,038	2,344	2,696	12,956
Total	34,383	35,071	35,772	36,488	41,961	48,255	231,930

Tabla N°7

Presupuesto de costos de producción

Presupuesto de Costos de Producción por Producto en unidades Monetarias							
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pan Barrita	C\$ 17,239.54	C\$ 17,584.33	C\$ 17,936.02	C\$ 18,294.74	C\$ 21,038.95	C\$ 24,194.79	C\$ 116,288.38
Pan Bollo	C\$ 28,097.25	C\$ 28,659.19	C\$ 29,232.38	C\$ 29,817.02	C\$ 34,289.58	C\$ 39,433.01	C\$ 189,528.43
Barra Grande	C\$ 27,355.80	C\$ 27,902.92	C\$ 28,460.98	C\$ 29,030.19	C\$ 33,384.72	C\$ 38,392.43	C\$ 184,527.04
Pan Pico	C\$ 19,062.49	C\$ 19,443.74	C\$ 19,832.61	C\$ 20,229.27	C\$ 23,263.66	C\$ 26,753.20	C\$ 128,584.97
Pan semita	C\$ 6,404.63	C\$ 6,532.73	C\$ 6,663.38	C\$ 6,796.65	C\$ 7,816.15	C\$ 8,988.57	C\$ 43,202.11
Barra de Queso	C\$ 8,062.06	C\$ 8,223.30	C\$ 8,387.76	C\$ 8,555.52	C\$ 9,838.85	C\$ 11,314.68	C\$ 54,382.16
Total	C\$ 106,224.37	C\$ 108,348.81	C\$ 110,515.73	C\$ 112,725.99	C\$ 129,634.50	C\$ 149,079.29	C\$ 716,513.09

El presupuesto de producción está elaborado en base a las estimaciones de ventas, que presenta la panadería (ver Anexo N°1), cabe recordar que la producción de la panadería es por órdenes específicas, es decir se produce hasta que el cliente hace el pedido, este se hace con anticipación de 24 horas, en la tabla N°6 se puede ver las estimaciones de producción totalizadas al mes y al semestre que se está proyectando.

Estas estimaciones tienen un costo de producción el cual se presenta en la tabla N°7 y de una manera más detallada en el (Anexo N°5), en la tabla N°7 está reflejado el costo de producción total al mes y el costo total al semestre incluyendo el costo total por tipo de pan. Con la elaboración de este presupuesto de producción que incluye los costos, se pretende que el Gerente/Propietario de la panadería identifique de una forma simplificada lo que cuesta producir cada variedad de pan que tiene disponible para la venta y que en un futuro tome decisiones respecto al precio del producto en base al costo de producción.

Mediante la elaboración de este presupuesto se logró identificar que el propietario no tiene un margen fijo de utilidad para cada producto de pan que ofrece.

Tabla N°8

Costo unitario

	Costo. U	DIF	Prec. Comerc	Gan. Real	Prec. Real
		25%			100
Pan Barrita	C\$ 1.58	C\$ 0.39	C\$ 1.97	59%	C\$ 2.50
Pan Bollo	C\$ 2.93	C\$ 0.73	C\$ 3.66	19%	C\$ 3.50
Barra Grande	C\$ 17.59	C\$ 4.40	C\$ 21.98	25%	C\$ 22.00
Pan Pico	C\$ 2.41	C\$ 0.60	C\$ 3.01	25%	C\$ 3.00
Pan semita	C\$ 2.59	C\$ 0.65	C\$ 3.24	16%	C\$ 3.00
Barra de Queso	C\$ 4.20	C\$ 1.05	C\$ 5.25	-5%	C\$ 4.00

En la tabla N°8 se muestran 5 columnas la primera sig. El costo unitario de cada tipo de pan, la segunda columna representa un margen de utilidad del 25% aplicable al costo unitario, en la tercera columna se presenta el precio comercial de cada tipo de pan según el margen de utilidad que se le asigno, en la cuarta columna se tiene la ganancia real que la panadería tiene por cada tipo de pan, las cuales claramente se ve que están por encima del 25%, pero el propietario no se ha dado cuenta de que la

barra de queso no está generando utilidades, ya que su costo de producción unitario es de C\$4.20(cuatro córdobas con veinte centavos), y su precio de venta al que lo da el propietario es de C\$4(cuatro córdobas) dando un margen de pérdida del 5%, he aquí la importancia de tener una estructura de costo que permita identificar y corregir problemas como el que se acaba de identificar.

4.4.6.6 Flujo de efectivo proyectado o proforma.

Tabla N°9

Mi Negra y Yo						
Flujo de Efectivo Proyectado II semestre 2016						
Meses						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
efectivo Inicial	C\$ 15,000	C\$ 74,717	C\$ 86,723	C\$ 99,227	C\$ 112,240	C\$ 129,139
Ingresos totales	C\$ 154,948	C\$ 211,345	C\$ 226,083	C\$ 241,375	C\$ 275,709	C\$ 317,129
Ventas	C\$ 133,948	C\$ 136,627	C\$ 139,360	C\$ 142,147	C\$ 163,469	C\$ 187,990
recuperación de venta	C\$ 6,000					
Egresos Totales	C\$ 80,231	C\$ 124,621	C\$ 126,856	C\$ 125,720	C\$ 142,643	C\$ 208,306
Compra de Materia Prima	C\$ 42,200	C\$ 86,087	C\$ 87,809	C\$ 86,150	C\$ 99,073	C\$113,934
Mano de Obra de Producción	C\$ 24,908	C\$ 25,406	C\$ 25,914	C\$ 26,432	C\$ 30,397	C\$ 34,957
CIF	C\$ 135	C\$ 138	C\$ 141	C\$ 144	C\$ 165	C\$ 189
Gastos Operativos	C\$ 12,989	C\$ 12,990	C\$ 12,992	C\$ 12,994	C\$ 13,008	C\$ 13,024
13vo mes						C\$ 46,203
Flujo Neto	C\$ 74,717	C\$ 86,723	C\$ 99,227	C\$ 115,655	C\$ 136,481	C\$ 116,165

El presente flujo de efectivo muestra las entradas y salidas que tienen la panadería durante el segundo semestre del 2016.

La estructura es de la siguiente manera, la primera parte lo compone el saldo inicial es decir el saldo que viene del mes anterior , en segundo lugar tenemos los ingresos totales, estos están compuestos por todos los ingresos que se dan en el periodo estos pueden ser, recuperación de cartera cuando en algunas ocasiones se de mercancía a crédito a un plazo no mayor a 2 días y la principal fuente de ingresos que es generada por ventas, por ultimo están los egresos que representan las salidas totales de efectivo que realmente se dieron en el transcurso del mes.

En este caso los egresos del mes están representado por compra de materia prima, mano de obra utilizada en la producción, los CIF y el total de gastos operativos estos elementos dejan como resultado una partida final conocida como flujo neto el cual es el efectivo que queda como resultado de todas las operaciones y este flujo nuevamente se convierte en el inicial para el segundo mes.

Debido a eso no se toman en cuenta las depreciaciones en el flujo de efectivo ya que esta solo es un artificio legal contable que se utiliza para hacer ver menor, la utilidad y que a la hora de aplicar los impuesto sean menores, pero realmente ese dinero nunca salió de caja.

Para el mes de julio su flujo Neto es de C\$ 74,717.20 (setenta y cuatro mil setecientos diecisiete córdobas con veinte centavos) este flujo neto representa el 48% de los ingresos obtenidos por venta, el 52% restante de los ingresos se consumió en el total de egresos, para el siguiente mes los egresos totales representan el 59% de los ingresos totales obteniéndose un flujo neto del 41 % respecto a los ingresos totales.

Para septiembre los egresos totales representan el 56% dejando un flujo neto del 44%, en octubre los egresos descienden a 52% permitiendo un flujo neto mayor siendo un crecimiento del 4% quedando en 48% e incrementando 1% para el mes de noviembre, para el mes de diciembre el egreso total representa el 64% de los ingresos totales obtenidos en el mes dejando un flujo neto de efectivo del 36%, como podemos ver el flujo de efectivo muestra un comportamiento de sube y baja, de noviembre a diciembre paso de representar el 49% de los ingresos totales al 36% dando una disminución del 13% esto se debe al incremento en los costos de producción debido al pago del treceavo mes.

Pero el hecho de que el flujo de efectivo muestre porcentajes que crecen y decrecen constantemente, no significa que el dinero resultante como flujo sea menor y mayor constantemente ya que no es lo mismo un porcentaje del 10% de C\$100 a un porcentaje del 5% de 1000, esto se puede apreciar en la tabla N°9 en la cual se observa que el flujo de efectivo muestra una tendencia creciente hasta el mes de noviembre y solo decrece para el mes de diciembre en materia monetaria decreció en C\$20,317 (veinte mil trecientos diecisiete córdobas).

4.4.6.7 Estados financieros proyectados o proforma, (Balance general, Estado de resultados).

Tabla N°10

Nombre del Negocio
Balance de Apertura
Al 01 de Julio del 2016
Expresado en Córdoba

Activos

Corriente

Efectivo en Caja y Banco	C\$ 15,000.00
Cuentas por Cobrar	C\$ 6,000.00
Inventario de Materia Prima	C\$ 42,199.57

Sub total Activo Corriente

C\$ 63,199.57

Activo Fijo

Mobiliario y Equipo de Producción	C\$ 16,600.00
Maquinaria	C\$ 26,000.00
Vehículo	C\$ 85,740.00

Activo fijo Neto

C\$ 128,340.00

Total Activos

C\$ 191,539.57

Pasivo

Corriente

Obligaciones Tributarias

Impuestos Municipal **C\$ 150.00**

Obligaciones Laborales C\$ 14,694.18

INSS Laboral C\$ 2,655.57

INSS Patronal C\$ 7,648.06

INATEC C\$ 849.78

Treceavo mes C\$ 3,540.77

Total Pasivos

C\$ 14,844.18

Patrimonio

Capital Contable C\$ 176,695.39

Total Patrimonio

C\$ 176,695.39

Total Pasivo más capital

C\$ 191,539.57

El balance de apertura de la panadería Mi Negra y Yo presenta la siguiente estructura para el 01 de julio del 2016. El activo circulante representa un 33% del activo total y el activo fijo un 67% entre ambos absorben el 100% del activo total. Esto significa que de cada peso invertido en la panadería, se han destinado C\$0.33 centavos de córdoba a activos circulantes y C\$0.67 centavos de córdoba se utilizaron en inversiones de activo fijo.

Para esta fecha las principales inversiones están en activos fijos del total de activo mobiliario y equipo de producción representa un 9%, maquinaria un 14% y vehículo representa el 45% del total de activo.

En el activo corriente se destacan inventario con 22%, efectivo en caja y banco de 8% y cuenta por cobrar del 3%, dentro del activo corriente los inventarios representan el 67% y conjuntamente con las cuentas por cobrar representaría el 76% de estas inversiones.

En la sección del pasivo y capital se observa al pasivo circulante representando un 8% del total siendo esta las únicas obligaciones a corto plazo que ha contraído la panadería como anexo N°7 se adjunta las nóminas salariales, el 92% restante es atribuido al capital.

Lo que significa que la panadería para el financiamiento de sus operaciones a utilizado capital propio y no ha recurrido a fuentes externas como medio de financiamiento.

Tabla N°11
Estado de resultado.

Mi Negra y Yo
Estado de Resultado Proyectado 2016
Expresado en Córdoba

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	C\$ 133,948	C\$ 136,627	C\$ 139,360	C\$ 142,147	C\$ 163,469	C\$ 187,990
Costos de Venta	C\$ 108,715	C\$ 110,889	C\$ 113,107	C\$ 115,369	C\$ 132,674	C\$ 152,575
Utilidad Bruta	C\$ 25,233	C\$ 25,738	C\$ 26,253	C\$ 26,778	C\$ 30,795	C\$ 35,415
<i>Gastos de Operación</i>						
Gastos de Venta	C\$ 2,817					
Ayudante de carga y descarga	C\$ 2,600					
Treceavo mes	C\$ 217					
Gastos de Administración	C\$ 12,430	C\$ 12,431	C\$ 12,433	C\$ 12,435	C\$ 12,449	C\$ 12,465
Sueldo del administrador	C\$ 6,000					
Treceavo mes	C\$ 500					
Cajera	C\$ 4,000					
Treceavo mes	C\$ 333					
Teléfono	C\$ 150					
Agua	C\$ 44	C\$ 45	C\$ 46	C\$ 47	C\$ 54	C\$ 62
Energía	C\$ 44	C\$ 45	C\$ 46	C\$ 47	C\$ 54	C\$ 62
Impuestos	C\$ 150					
Depreciación	C\$ 1,208					
Total gastos operativos	C\$ 15,246	C\$ 15,248	C\$ 15,250	C\$ 15,252	C\$ 15,266	C\$ 15,282
Utilidad de Operación	C\$ 9,987	C\$ 10,490	C\$ 11,003	C\$ 11,526	C\$ 15,529	C\$ 20,133
Utilidad antes de impuesto	C\$ 9,987	C\$ 10,490	C\$ 11,003	C\$ 11,526	C\$ 15,529	C\$ 20,133
Utilidad Neta	C\$ 9,987	C\$ 10,490	C\$ 11,003	C\$ 11,526	C\$ 15,529	C\$ 20,133

En la tabla N°11 se aprecia el estado de resultado proyectado al 31 de diciembre del 2016, para el mes de julio los costos de venta representan el 81.16% de las ventas y la utilidad bruta el 18.84%.

Los gastos de operación constituyen el 11.38% de las ventas, distribuidos de la siguiente manera 2.10% para gastos de ventas y 9.28% para gastos de administración. Después de ser cubiertos los gastos de operación, se genera una utilidad operativa de 10.10% con respecto a las ventas. Este porcentaje 10.10% corresponde al margen de operación sobre las ventas que se gana la panadería.

Este mismo porcentaje es el de la utilidad bruta debido a que no hay gastos financieros y el impuesto aplicable es del 0.11% y al ser este cuota fija y no gravable sobre el impuesto se cargó a los gastos de administración por lo tanto la utilidad Neta es de 7.46% sobre su venta para el mes de julio.

Para el mes de diciembre el costo de venta representa el 81.16% de las ventas totales y la utilidad bruta el 18.84%. Esto significa que el costo de venta consumió más del 81% de los ingresos por ventas quedando poco menos del 20% para cubrir gastos operativos y generar utilidades. La proporción del costo de venta es similar al mes de julio debido a que en costo se incrementa conforme se incrementa la producción.

Los gastos de operación constituyen el 8.13% de las ventas, distribuidos en gastos de ventas 1.50% y para gastos de administración 6.63%. Al ser cubiertos los gastos de operación se genera una utilidad Neta de 10.71%. Este porcentaje del 10.71% corresponde al margen de operación sobre las ventas que gana la panadería para el mes de diciembre.

En resumen podemos afirmar que según la proyección del estado de resultado de cada C\$100 (cien córdobas) de venta se consumen C\$81.16 (ochenta y un córdoba con dieciséis centavos) en costos de venta y C\$1.50 (un córdoba con cincuenta centavos) quedan para cubrir gastos operativos al ser de C\$8.13 (ocho córdobas con trece centavos) la utilidad bruta cubre, generándose una ganancia de C\$10.71 (diez córdobas con setenta y un centavo centavos) para el mes de diciembre.

Tabla N°12

Balance General Proyectado al 31 de diciembre del 2016

Mi Negra y Yo
Balance General Proyectado
al 31 de diciembre del 2016
Expresado en Córdoba

Activos**Corriente**

Efectivo en Caja y Banco	C\$	116,164.63
Inventarios	C\$	9,847.99
Sub total Activo Corriente	C\$	126,012.61

Activos fijos

Mobiliario y Equipo de producción	C\$	16,600.00
Depreciación acumulada de mobiliario y equipo	C\$	1,660.00
Mobiliario y Equipo de producción Neto	C\$	14,940.00
Maquinaria	C\$	26,000.00
Depreciación acumulada de maquinaria	C\$	1,300.00
maquinaria valor Neto	C\$	24,700.00
Vehículo	C\$	85,740.00
depreciación de vehículo	C\$	4,287.00
vehículo valor Neto	C\$	81,453.00
Sub total No Corriente	C\$	121,093.00
Total Activos	C\$	247,105.61

Pasivo**Corriente****Obligaciones Tributarias**

Impuestos municipal	C\$	150.00
Gastos acumulado por pagar	C\$	18,864.49
INSS Laboral	C\$	3,409.24
INSS Patronal	C\$	9,818.63
INATEC	C\$	1,090.96
Treceavo mes	C\$	4,545.66
Total Pasivos	C\$	19,014.49

Patrimonio

Capital Contable	C\$	149,423.41
Utilidad o Perdida del Ejercicio	C\$	78,667.72
Total Patrimonio	C\$	228,091.13
Total Pasivo más capital	C\$	247,105.61

La panadería “Mi Negra y Yo” en su balance general proyectado al 31 de diciembre del 2016 operativamente estaría de la siguiente manera.

El activo circulante representa el 51% del activo total y el activo fijo un 49%. Entre ambos absorben el 100% del activo total. Según este resultado se entiende que la panadería a destinado mayor inversión en su activo circulante, las principales cuentas que se destacan son inventario la cual dentro del activo circulante representa el 8% y efectivo que representa el 92%.

Existe una estrecha relación entre las ventas y los activos circulantes en la tabla N°11 se observa que las ventas aumentaron en un 15% de noviembre a diciembre, contra un 99.4% del activo circulante, donde el inventario decrece en 32.4% y efectivo en caja y banco aumenta en 141.3% en términos relativos siendo este un efecto favorable para la panadería ya que esto implica que la gestión presupuestaria está dando un efecto positivo, porque el incremento del activo circulante corresponden al crecimiento de las ventas.

El activo fijo ha disminuido su participación en el total de activo representando solo un 49% del total de activos, ha pasado de representar el 67% a un 49% dicha disminución es causado por la depreciación, por lo tanto esta variación no tiene ningún efecto negativo sobre las ventas ya que a pesar de disminuir su participación en el total de activos el incremento en ventas es del 15%, siendo esta una muestra que el nivel de eficiencia del activo fijo en cuanto a producción es el mismo.

Dentro del pasivo no hay nada relevante que destacar puesto que mantiene un comportamiento similar al que presentaba al mes de apertura, el que si experimenta un incremento es el capital 29% siendo causado por el 32% de utilidades retenidas del ejercicio.

5. Conclusiones

Mediante la elaboración de un marco teórico sobre las distintas estancias que abarca el presupuesto y la gestión presupuestaria, se logró realizar un diagnóstico de la gestión presupuestaria que se lleva a cabo en la panadería identificando problemas en la elaboración de presupuestos, por lo tanto la propuesta de gestión presupuestaria que se logró diseñar tiene como finalidad contribuir al control de los recursos utilizados en la panadería Mi Negra y Yo.

Mediante el análisis de la gestión presupuestaria en la panadería Mi Negra y Yo se identificaron grandes debilidades respecto a la elaboración de presupuestos (no se elaboran presupuestos mensualmente, no tienen balance general, no existe un estado de resultado, no elaboran flujo de efectivo) por lo cual se elabora esta propuesta de gestión presupuestaria que consta con propuesta de misión, visión, principios y valores, normas y políticas, propuesta de presupuesto de venta, de egreso, de compra, de ingreso, un flujo de efectivo, el balance de apertura y uno proyectado a los 6 meses, todo esto se realizó con el fin de poder suplir la necesidad de tener una información contable formal y sistemática de utilidad para el gerente al momento de tomar decisiones y de controlar recursos.

6. Recomendaciones

Implementar la visión y misión que se presenta en la propuesta.

Aplicar las normas y políticas de la propuesta.

Elaborar presupuestos tomando como referencia los de la propuesta.

Continuar técnicamente el registro de sus operaciones después del periodo pronosticado.

Realizar al final de cada semestre un balance general y un estado de resultado posteriormente realizar un análisis de ambos para identificar si ha tenido cambios favorables o desfavorables en el tiempo.

7. Bibliografía

Bibliografía

Burbano Ruiz, J. E. (2011). *presupuestos Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Bogota Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Burbano, J. (2005). *Presupuestos enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. colombia: Mc Graw Hill Bogotá.

Cardenas, R., & Napoles. (2008). *Presupuesto Teoria y Practica*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Constanza Diaz, M., Parra, R., & Lopez, L. M. (2012). *Presupuesto, Enfoque para la planeacion financiera*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2012.

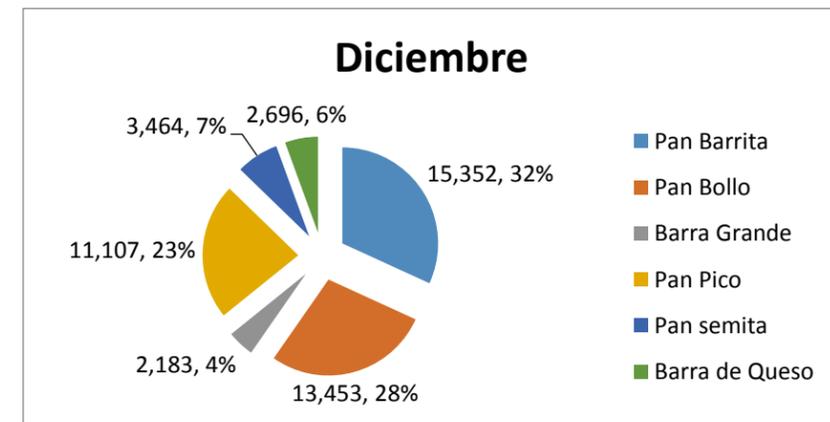
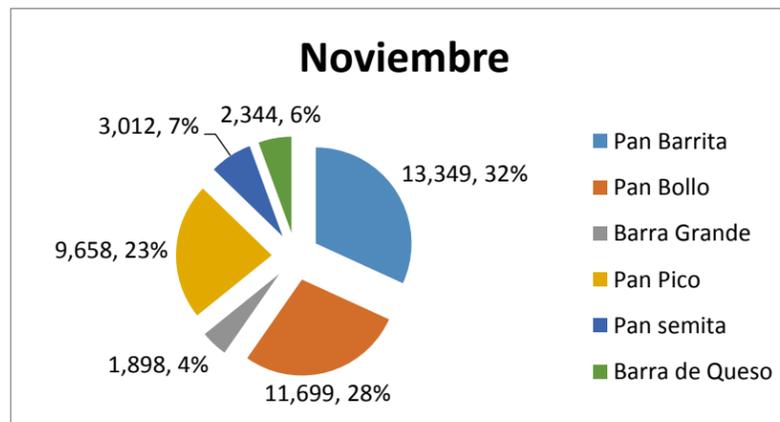
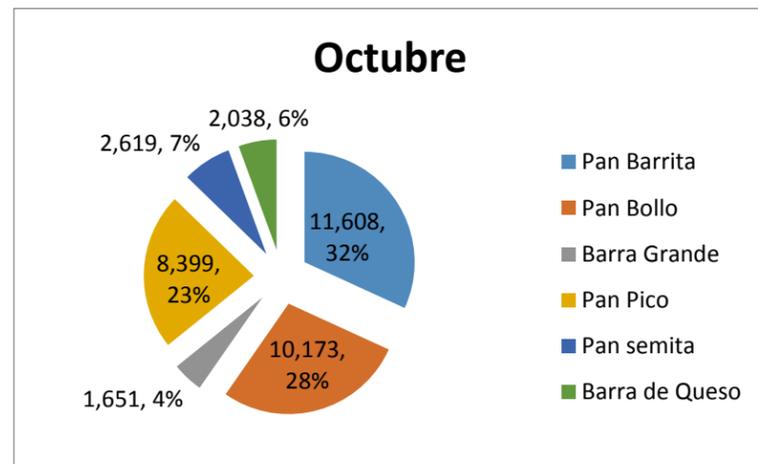
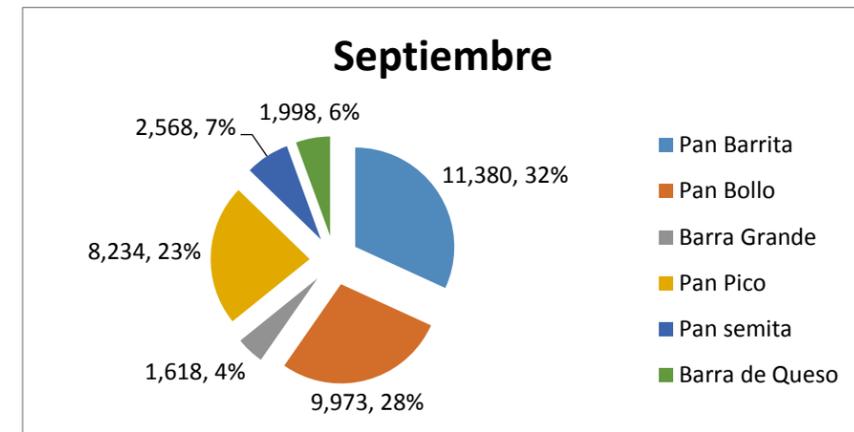
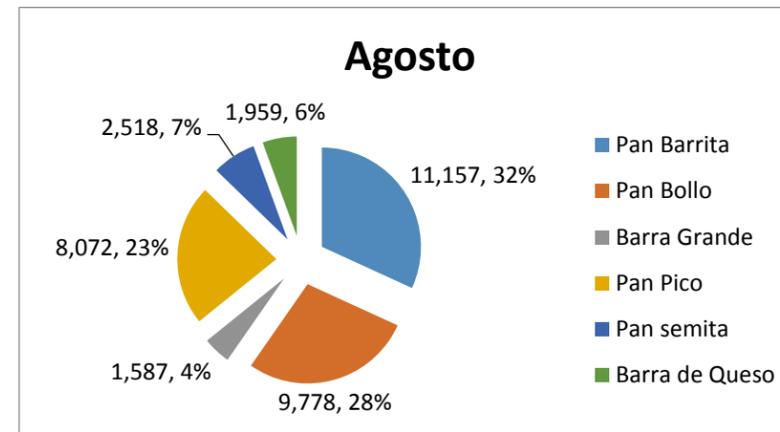
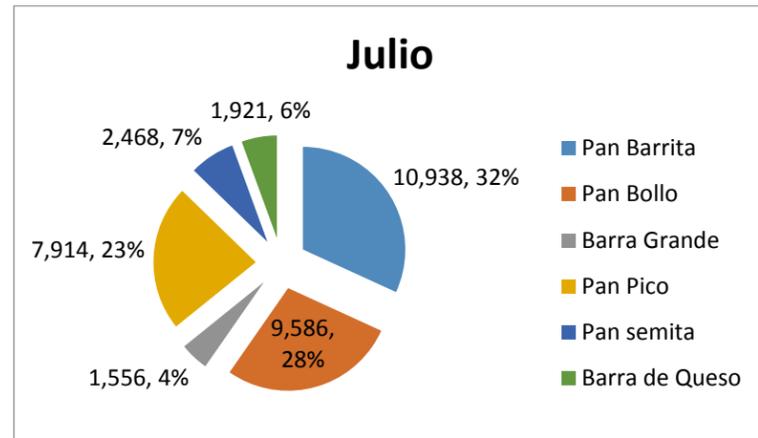
Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial un enfoque practico para el aula*. Venezuela: UNELLEZ V.P.D.S. - BARINAS.

Gordon Rivera, W. H. (2005). *Presupuesto Planificacion y Control*. (BUDGETING, Trad.) Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Anexos
Anexo N° 1

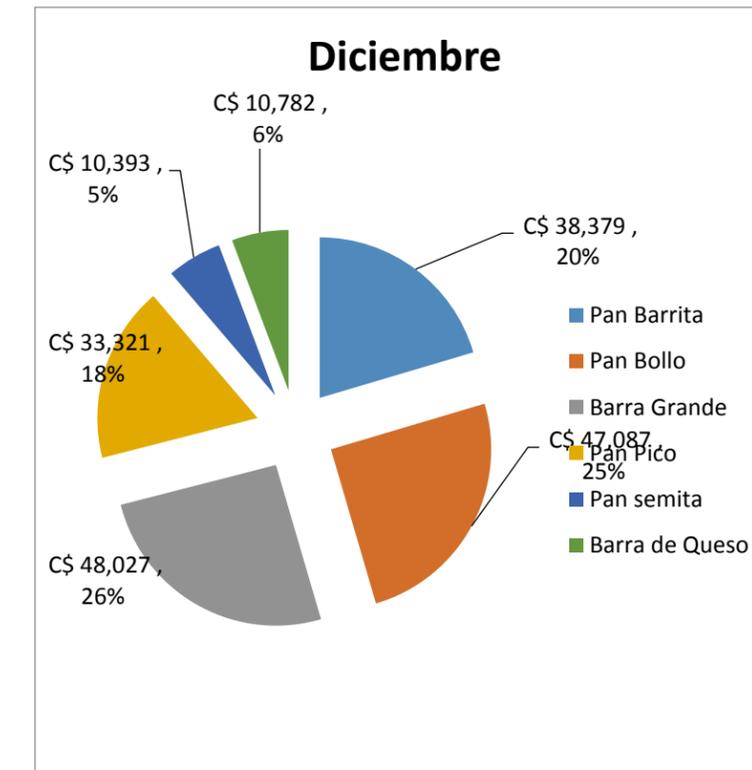
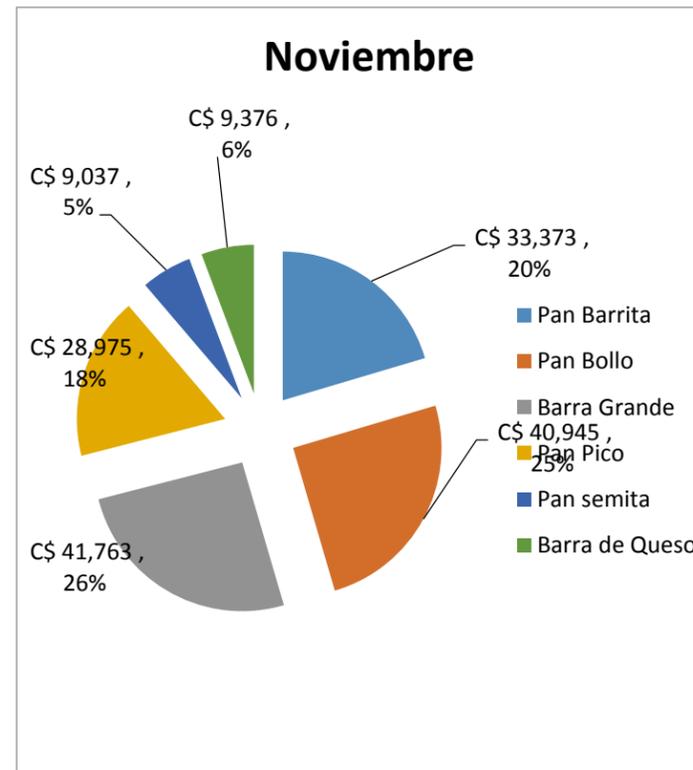
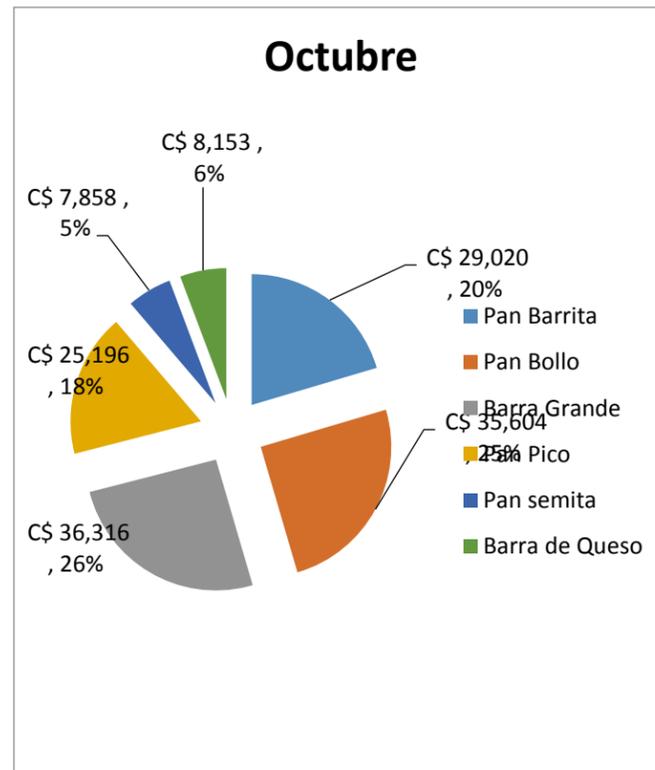
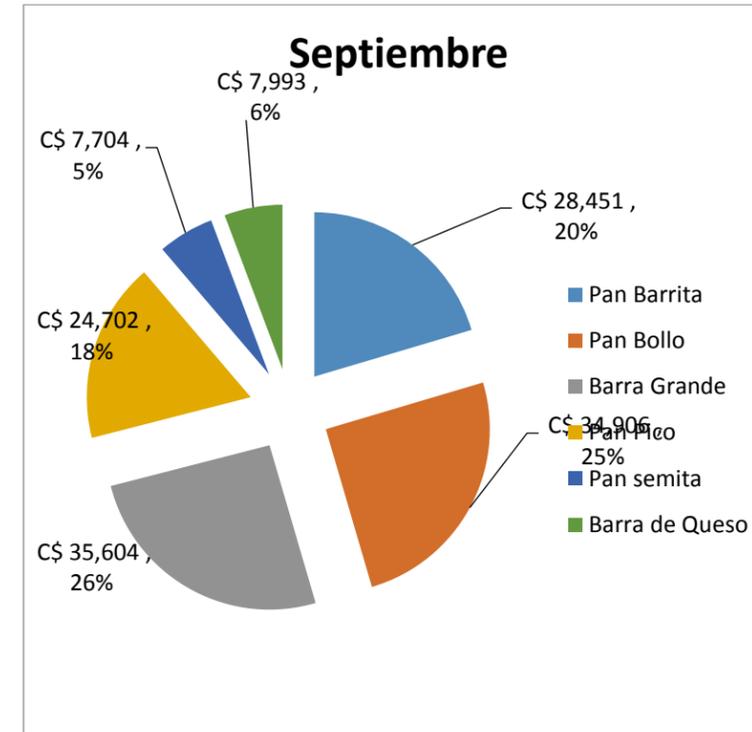
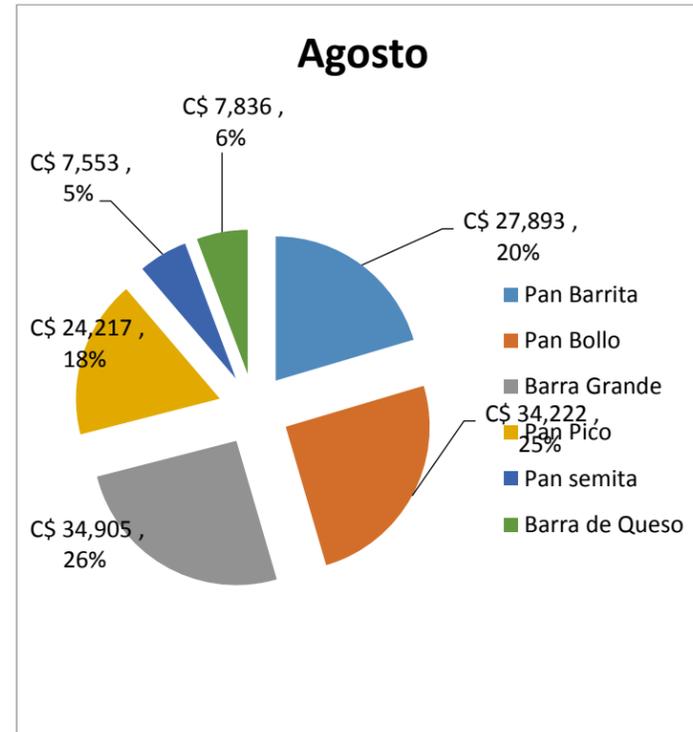
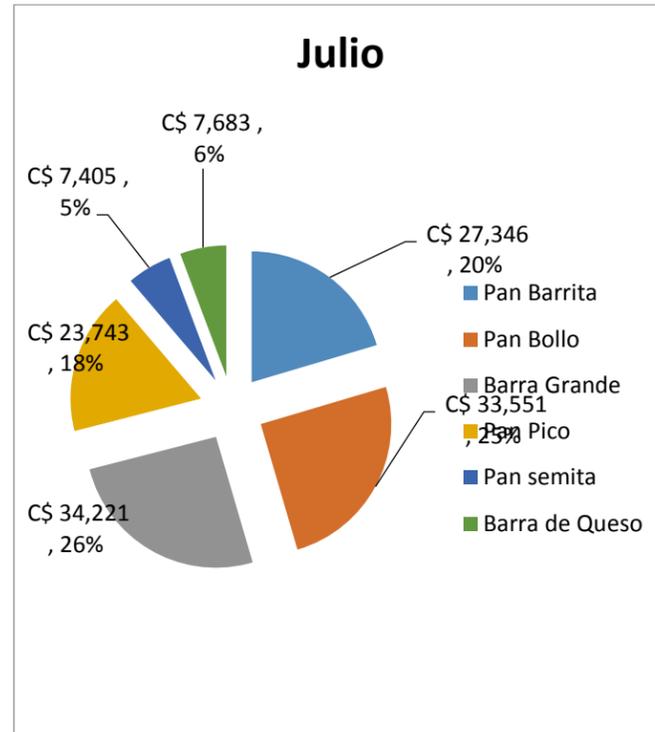
Ventas Mensuales en Unidades Físicas							
Producto	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pan Barrita	10,724	10,938	11,157	11,380	11,608	13,349	15,352
Pan Bollo	9,398	9,586	9,778	9,973	10,173	11,699	13,453
Barra Grande	1,525	1,556	1,587	1,618	1,651	1,898	2,183
Pan Pico	7,759	7,914	8,072	8,234	8,399	9,658	11,107
Pan semita	2,420	2,468	2,518	2,568	2,619	3,012	3,464
Barra de Queso	1,883	1,921	1,959	1,998	2,038	2,344	2,696
Total	33,709	34,383	35,071	35,772	36,488	41,961	48,255

Anexo N°2
Participación de mercado



Anexo N°3

Participación de mercado



Anexo N°4
Presupuesto de compras
En unidades Físicas

Presupuesto de Compras Mensual Unidades Físicas							
materia Prima	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Queso(libra)	139	142	144	147	169	195	936
Azúcar(libras)	1,313	1,340	1,366	1,212	1,394	1,603	8,228
Harina(arroba)	285	291	297	294	338	388	1,892
Manteca(litros)	277	282	288	294	338	388	1,867
Levadura(bolsas)	277	282	288	294	338	388	1,867
Sal(libra)	143	145	148	147	169	194	946
Canela (bolsa)	49	50	51	52	60	69	333
Rodamina(bolsa)	74	76	77	79	90	104	500
Leche(litros)	0	0	0	0	0	0	0
Leña(manojos)	138	141	144	147	169	194	933
Fósforos	3	3	3	3	3	3	16
Total	2,698	2,751	2,806	2,668	3,067	3,527	17,517

Presupuesto de compra en unidades Monetarias

Presupuesto de Compras Mensual Unidades Monetarias								
materia Prima	Precio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Queso(libra)	C\$ 40.0	C\$ 5,549.9	C\$ 5,660.9	C\$ 5,774.1	C\$ 5,889.6	C\$ 6,773.0	C\$ 7,789.0	C\$ 37,436.4
Azúcar(libras)	C\$ 10.0	C\$ 13,133.3	C\$ 13,396.0	C\$ 13,663.9	C\$ 12,119.3	C\$ 13,937.2	C\$ 16,027.7	C\$ 82,277.3
Harina(arroba)	C\$ 180.0	C\$ 51,309.8	C\$ 52,336.0	C\$ 53,382.7	C\$ 52,864.4	C\$ 60,794.1	C\$ 69,913.2	C\$ 340,600.2
Manteca(litros)	C\$ 30.0	C\$ 8,302.6	C\$ 8,468.6	C\$ 8,638.0	C\$ 8,810.7	C\$ 10,132.3	C\$ 11,652.2	C\$ 56,004.4
Levadura(bolsas)	C\$ 10.0	C\$ 2,767.5	C\$ 2,822.9	C\$ 2,879.3	C\$ 2,936.9	C\$ 3,377.4	C\$ 3,884.1	C\$ 18,668.1
Sal(libra)	C\$ 2.5	C\$ 356.3	C\$ 363.4	C\$ 370.7	C\$ 367.1	C\$ 422.2	C\$ 485.5	C\$ 2,365.3
Canela (bolsa)	C\$ 2.5	C\$ 123.4	C\$ 125.9	C\$ 128.4	C\$ 131.0	C\$ 150.6	C\$ 173.2	C\$ 832.5
Rodamina(bolsa)	C\$ 1.2	C\$ 88.9	C\$ 90.6	C\$ 92.5	C\$ 94.3	C\$ 108.4	C\$ 124.7	C\$ 599.4
Leche(litros)	C\$ 10.0	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
Leña(manojos)	C\$ 20.0	C\$ 2,767.5	C\$ 2,822.9	C\$ 2,879.3	C\$ 2,936.9	C\$ 3,377.4	C\$ 3,884.1	C\$ 18,668.1
Total		C\$ 84,399.14	C\$ 86,087.1	C\$ 87,808.9	C\$ 86,150.2	C\$ 99,072.7	C\$ 113,933.7	C\$ 557,451.7

Anexo N°5

Costos de producción

costos de producción II semestre 2016								
Materia Prima Directa	Precio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Queso(Libras)	C\$ 40.00	C\$ 5,549.88	C\$ 5,660.87	C\$ 5,774.09	C\$ 5,889.57	C\$ 6,773.01	C\$ 7,788.96	C\$ 37,436.38
Azúcar(Libras)	C\$ 10.00	C\$ 11,420.25	C\$ 11,648.66	C\$ 11,881.63	C\$ 12,119.26	C\$ 13,937.15	C\$ 16,027.73	C\$ 77,034.69
Harina(Arroba)	C\$ 180.00	C\$ 49,815.33	C\$ 50,811.63	C\$ 51,827.86	C\$ 52,864.42	C\$ 60,794.09	C\$ 69,913.20	C\$ 336,026.53
Materia Prima Indirecta		C\$ -						
Manteca(Litros)	C\$ 30.00	C\$ 8,302.55	C\$ 8,468.61	C\$ 8,637.98	C\$ 8,810.74	C\$ 10,132.35	C\$ 11,652.20	C\$ 56,004.42
Levadura(Bolsa)	C\$ 10.00	C\$ 2,767.52	C\$ 2,822.87	C\$ 2,879.33	C\$ 2,936.91	C\$ 3,377.45	C\$ 3,884.07	C\$ 18,668.14
Sal(Libra)	C\$ 2.50	C\$ 345.94	C\$ 352.86	C\$ 359.92	C\$ 367.11	C\$ 422.18	C\$ 485.51	C\$ 2,333.52
Canela(bolsas)	C\$ 2.50	C\$ 123.42	C\$ 125.89	C\$ 128.41	C\$ 130.97	C\$ 150.62	C\$ 173.21	C\$ 832.52
Rodamina(bolsa)	C\$ 1.20	C\$ 88.86	C\$ 90.64	C\$ 92.45	C\$ 94.30	C\$ 108.45	C\$ 124.71	C\$ 599.42
Leche(litros)		C\$ -						
Total de Materia Prima		C\$ -						
Mano de obra(arroba)	C\$ 90.00	C\$ 24,907.66	C\$ 25,405.82	C\$ 25,913.93	C\$ 26,432.21	C\$ 30,397.04	C\$ 34,956.60	C\$ 168,013.26
CIF		C\$ -						
Agua(litros)	C\$ 0.20	C\$ 66.42	C\$ 67.75	C\$ 69.10	C\$ 70.49	C\$ 81.06	C\$ 93.22	C\$ 448.04
Leña(manojo)	C\$ 20.00	C\$ 2,767.52	C\$ 2,822.87	C\$ 2,879.33	C\$ 2,936.91	C\$ 3,377.45	C\$ 3,884.07	C\$ 18,668.14
Energía	C\$ 0.20	C\$ 66.42	C\$ 67.75	C\$ 69.10	C\$ 70.49	C\$ 81.06	C\$ 93.22	C\$ 448.04
Fósforos	C\$ 1.00	C\$ 2.60	C\$ 16					
Total		C\$ 106,224.37	C\$ 108,348.81	C\$ 110,515.73	C\$ 112,725.99	C\$ 129,634.50	C\$ 149,079.29	C\$ 716,528.69

Anexo N°6

Entrevista

Objetivo de la entrevista: conocer el funcionamiento de la panadería para poder realizar un diagnóstico de su situación actual y presentar una propuesta de gestión presupuestaria que sirva al propietario como instrumento de planeación dirección y control de los recursos empleados en la producción de pan.

¿Cuál es su frecuencia de venta?

La frecuencia de venta es diaria.

¿Cuáles son los días buenos y días malos respecto a las ventas?

Los días malos son los miércoles vendiendo solo entre C\$4,000 a C\$5,000 los demás días son buenos y los sábados y domingo son mucho mejores vendiendo entre C\$9,000 a C\$ 12,000.

¿Cuáles son sus meses buenos y malos?

Los meses de julio son malos agosto es un poco mejor, septiembre mejora otro poquito y octubre también pero la mejora es mínima los meses que si son verader4a mente buenos son noviembre y diciembre es estos meses mis ventas diarias son hasta de C\$20,000.

¿De la variedad de pan que ofrece cual es el que más se vende?

En este caso el que más nos encargan en volúmenes es el pan de barra pero todos se venden por igual ya que todo lo que nos encargan es lo que producimos y es una venta segura.

¿Cuánto es la producción diaria en arroba de harina?

La producción diaria para este mes (julio) es de 12 arrobas diaria para los días malos y en días buenos viernes y sábados son de 14 arrobas de harina.

¿En qué mes es más cara la materia prima?

La materia prima que utilizo para la elaboración de pan mantiene su precio estable el único que varía es la manteca en el mes de marzo y abril la variación es de C\$100 más cara.

¿Cuánto es lo máximo que puede producir en un día?

En este caso nosotros no podríamos decir cuánto ya que nosotros solo producimos por pedido lo que nos piden eso producimos.

¿Qué variedad de pan es la que ofrecen y a qué precio?

Ofrecemos barra simple pequeña a C\$2.5, pan bollo C\$3.5, barra simple grande C\$22, pico a C\$3, semita a C\$3 y barra de queso a C\$4.

¿De una arroba de harina cuantas unidades salen de pan?

Producción de Pan Por Arroba						
	Barrita	Bollo	B. Grande	Pico	Semita	B. de Queso
1 Arroba	220	120	20	200	200	110

A presentado alguna variación en el precio del pan para el último semestre?

Si en el pan de barra y pico subí C\$0.50.

¿Cada cuánto realiza las compras de materia prima?

Las realizo de manera quincenal.

¿Elaboran presupuestos?

No se elabora presupuesto formalmente pero si tenemos un control semanal de lo que se hace.

¿Archivan ese control semanal?

No archivamos nada ya que suponíamos que no sería de utilidad ya que, ya se utilizó.

¿Le gustaría que le elaborar una propuesta de presupuestos basado en sus actividades reales que se llevan a cabo en su panadería?

Si me gustaría porque de alguna manera eso vendría a formalizar las operaciones de la panadería.

¿Está dispuesto a brindar toda la información necesaria para la elaboración de la propuesta?

Si estoy dispuesto ya que me interesa y me llama la atención como sería el funcionamiento de mi panadería con la elaboración de dichos presupuestos.

¿Para producir una arroba de harina que necesita?

Si es pan simple necesito; 1 litro de aceite, 2.5 libras de azúcar, 1 bolsa de levadura, 0.5 libra de sal, 1 manojo de leña, y C\$90 en mano de obra.

Para pico necesito 1 libra de queso por cada 100 unidades y 5libras de azúcar para 100 picos.

Los demás son similares y en el pan de queso se utiliza más queso son 2 libras de queso por arroba al igual q la semita.

Anexo 7

Nominas

30 de Julio del 2016

Nombres y Apellidos	Cargo	No. De cedula	Salario básico mensual	Salario bruto	INSS laboral 6.25%	INSS Patronal	INATEC 2%	Treceavo mes
XXX XXX XXXX XXXXX	Administrador	www www www	C\$6,000	C\$6,000	C\$375	C\$1,080	C\$120	C\$500
XXX XXX XXXX XXXXX	Encargado de producción	www www www	C\$4,982	C\$4,982	C\$311	C\$897	C\$100	C\$415
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$4,982	C\$4,982	C\$311	C\$897	C\$100	C\$415
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$4,982	C\$4,982	C\$311	C\$897	C\$100	C\$415
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$4,982	C\$4,982	C\$311	C\$897	C\$100	C\$415
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$4,982	C\$4,982	C\$311	C\$897	C\$100	C\$415
XXX XXX XXXX XXXXX	Hornador	www www www	C\$4,982	C\$4,982	C\$311	C\$897	C\$100	C\$415
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$1,300	C\$81	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$1,300	C\$81	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Caja	www www www	C\$4,000	C\$4,000	C\$250	C\$720	C\$80	C\$333
Total			C\$42,489	C\$42,489	C\$2,656	C\$7,648	C\$850	C\$3,541

30 de Agosto del 2016

Nombres y Apellidos	Cargo	No. De cedula	Salario básico mensual	Total deducciones	Neto a recibir	INSS Patronal	INATEC 2%	Treceavo mes
XXX XXX XXXX XXXXX	Administrador	www www www	C\$6,000	C\$375	C\$5,625	C\$1,080	C\$120	C\$500
XXX XXX XXXX XXXXX	Encargado de producción	www www www	C\$5,081	C\$318	C\$4,764	C\$915	C\$102	C\$423
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,081	C\$318	C\$4,764	C\$915	C\$102	C\$423
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,081	C\$318	C\$4,764	C\$915	C\$102	C\$423
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,081	C\$318	C\$4,764	C\$915	C\$102	C\$423
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,081	C\$318	C\$4,764	C\$915	C\$102	C\$423
XXX XXX XXXX XXXXX	Hornador	www www www	C\$5,081	C\$318	C\$4,764	C\$915	C\$102	C\$423
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Caja	www www www	C\$4,000	C\$250	C\$3,750	C\$720	C\$80	C\$333
Total			C\$43,087	C\$2,693	C\$40,394	C\$7,756	C\$862	C\$3,591

30 de septiembre del 2016

Nombres y Apellidos	Cargo	No. De cedula	Salario básico mensual	Total deducciones	Neto a recibir	INSS Patronal	INATEC 2%	Treceavo mes
XXX XXX XXXX XXXXX	Administrador	www www www	C\$6,000	C\$375	C\$5,625	C\$1,080	C\$120	C\$500
XXX XXX XXXX XXXXX	Encargado de producción	www www www	C\$5,183	C\$324	C\$4,859	C\$933	C\$104	C\$432
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,183	C\$324	C\$4,859	C\$933	C\$104	C\$432
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,183	C\$324	C\$4,859	C\$933	C\$104	C\$432
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,183	C\$324	C\$4,859	C\$933	C\$104	C\$432
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,183	C\$324	C\$4,859	C\$933	C\$104	C\$432
XXX XXX XXXX XXXXX	Hornador	www www www	C\$5,183	C\$324	C\$4,859	C\$933	C\$104	C\$432
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Caja	www www www	C\$4,000	C\$250	C\$3,750	C\$720	C\$80	C\$333
Total			C\$43,697	C\$2,731	C\$40,966	C\$7,865	C\$874	C\$3,641

30 de octubre del 2016

Nombres y Apellidos	Cargo	No. De cedula	Salario básico mensual	Total deducciones	Neto a recibir	INSS Patronal	INATEC 2%	Treceavo mes
XXX XXX XXXX XXXXX	Administrador	www www www	C\$6,000	C\$375	C\$5,625	C\$1,080	C\$120	C\$500
XXX XXX XXXX XXXXX	Encargado de producción	www www www	C\$5,286	C\$330	C\$4,956	C\$952	C\$106	C\$441
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,286	C\$330	C\$4,956	C\$952	C\$106	C\$441
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,286	C\$330	C\$4,956	C\$952	C\$106	C\$441
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,286	C\$330	C\$4,956	C\$952	C\$106	C\$441
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$5,286	C\$330	C\$4,956	C\$952	C\$106	C\$441
XXX XXX XXXX XXXXX	Hornador	www www www	C\$5,286	C\$330	C\$4,956	C\$952	C\$106	C\$441
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Caja	www www www	C\$4,000	C\$250	C\$3,750	C\$720	C\$80	C\$333
Total			C\$44,319	C\$2,770	C\$41,549	C\$7,977	C\$886	C\$3,693

30 de noviembre del 2016

Nombres y Apellidos	Cargo	No. De cedula	Salario básico mensual	Total deducciones	Neto a recibir	INSS Patronal	INATEC 2%	Treceavo mes
XXX XXX XXXX XXXXX	Administrador	www www www	C\$6,000	C\$375	C\$5,625	C\$1,080	C\$120	C\$500
XXX XXX XXXX XXXXX	Encargado de producción	www www www	C\$6,079	C\$380	C\$5,699	C\$1,094	C\$122	C\$507
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,079	C\$380	C\$5,699	C\$1,094	C\$122	C\$507
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,079	C\$380	C\$5,699	C\$1,094	C\$122	C\$507
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,079	C\$380	C\$5,699	C\$1,094	C\$122	C\$507
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,079	C\$380	C\$5,699	C\$1,094	C\$122	C\$507
XXX XXX XXXX XXXXX	Hornador	www www www	C\$6,079	C\$380	C\$5,699	C\$1,094	C\$122	C\$507
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Caja	www www www	C\$4,000	C\$250	C\$3,750	C\$720	C\$80	C\$333
Total			C\$49,076	C\$3,067	C\$46,009	C\$8,834	C\$982	C\$4,090

30 de diciembre del 2016

Nombres y Apellidos	Cargo	No. De cedula	Salario básico mensual	Total deducciones	Neto a recibir	INSS Patronal	INATEC 2%	Treceavo mes
XXX XXX XXXX XXXXX	Administrador	www www www	C\$6,000	C\$375	C\$5,625	C\$1,080	C\$120	C\$500
XXX XXX XXXX XXXXX	Encargado de producción	www www www	C\$6,991	C\$437	C\$6,554	C\$1,258	C\$140	C\$583
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,991	C\$437	C\$6,554	C\$1,258	C\$140	C\$583
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,991	C\$437	C\$6,554	C\$1,258	C\$140	C\$583
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,991	C\$437	C\$6,554	C\$1,258	C\$140	C\$583
XXX XXX XXXX XXXXX	Producción	www www www	C\$6,991	C\$437	C\$6,554	C\$1,258	C\$140	C\$583
XXX XXX XXXX XXXXX	Hornador	www www www	C\$6,991	C\$437	C\$6,554	C\$1,258	C\$140	C\$583
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Ayudante de venta	www www www	C\$1,300	C\$81	C\$1,219	C\$234	C\$26	C\$108
XXX XXX XXXX XXXXX	Caja	www www www	C\$4,000	C\$250	C\$3,750	C\$720	C\$80	C\$333
Total			C\$54,548	C\$3,409	C\$51,139	C\$9,819	C\$1,091	C\$4,546