

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN - MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO  
FAREM – CARAZO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
BANCA Y FINANZAS**



**Tema:** Propuesta de gestión presupuestaria en empresas de la cuarta región de Nicaragua.

**Subtema:** Propuesta de gestión presupuestaria a la tienda de ropa MEDINA en la ciudad de Jinotepe, departamento de Carazo, en el II semestre del año 2016.

**Autores:**

**Br. Jonathan Francisco Paniagua Acevedo.**

**No Carné. 12096085**

**Br. Luis Noel Medina**

**No Carné. 12092763**

**Tutor(a): Lic. Martha José Arévalo**

**Jinotepe, Diciembre del 2016**

## Dedicatoria

Principalmente agradecemos a Dios.

A nuestras amadas madres, Socorro Medina Bazán y Yelba Ninoska Acevedo por su cariño y constante apoyo, a los profesores por su afecto, respaldo y diaria colaboración que contribuyeron a la elaboración de este trabajo.

Medina Luis Noel  
Paniagua Acevedo Jonathan Francisco

## Agradecimientos

Queremos agradecer primeramente a Dios, que nos dio las fuerzas y la fe para creer que podíamos culminar con este trabajo de seminario, a nuestros padres por su apoyo incondicional y vivir como suya nuestra preocupación, y sobre todo el gozo que nos deja este seminario.

A nuestra tutora Martha Arévalo por su esfuerzo y dedicación, sus orientaciones, su paciencia y motivación, por creer que somos capaces, que somos buenos, y que podemos ser mejor cada día, ha sido de bendición que fuese ella quien nos guiara en este proceso de culminación, a su manera ha sido capaz de ganarse nuestra admiración y respeto.

Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por habernos aceptado ser parte de ella así como también a los diferentes docentes que nos brindaron consejos en este proceso.

Medina Luis Noel  
Paniagua Acevedo Jonathan Francisco



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO

Teléfono 253-22668 / Telefax: 253-22684

E-mail: [curc@unancarazo.edu.ni](mailto:curc@unancarazo.edu.ni)

**VALORACIÓN DEL DOCENTE**

Jinotepe, 12 de Diciembre del 2016

Msc. Elvira Azucena Sánchez.

Directora de Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas  
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

Por este medio hago entrega formal, del informe de graduación, bajo el tema:  
**Propuesta de Gestión Presupuestaria en Empresas de la IV Región**, presentado por los bachilleres:

- |                                        |                   |
|----------------------------------------|-------------------|
| 1. MEDINA LUIS NOEL                    | Carné N° 12092763 |
| 2. PANIAGUA ACEVEDO JONATHAN FRANCISCO | Carné N° 12096085 |

Siendo el Subtema: **Propuesta de Gestión presupuestaria de la Tienda Medina, ubicada en la ciudad de Jinotepe, Departamento de Carazo en el II semestre 2016.**

El cual ha cumplido con los requisitos establecidos de acuerdo a la normativa de Seminario de Graduación: Asistencia, participación, informes, aportes. Este trabajo ha contribuido a desarrollar y obtener habilidades y conocimientos relacionados al perfil de la carrera y sobre todo ajustado a las exigencias del entorno económico y laboral actual.

Por lo anterior apruebo este trabajo, y por lo tanto puede ser defendido de acuerdo a los procedimientos académicos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, para ostentar al título de Licenciatura en Banca y Finanzas.

El informe cumple correctamente con los requerimientos de la forma de culminación de los estudios según plan 99, en la modalidad de Seminario de Graduación.

Sin más que agregar me despido, deseando Bendiciones a Ustedes y a cada persona que lea este documento, el cual es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación.

Atentamente;

Lic. Martha José Arévalo Medrano  
Tutor del Seminario de Graduación

## Resumen

El presente trabajo consistió en la elaboración de una propuesta de gestión presupuestaria, a la Tienda Medina, a través de la aplicación de herramientas financieras como presupuestos y estados financieros, estos ayudan estimar de manera anticipada los ingresos y egresos futuros de una empresa y a determinar cuáles son sus áreas fuertes y débiles, si una administración no cuenta con un sistema presupuestario eficaz, solo tendrá una idea muy vaga respecto a dónde se dirige.

Para lograr el desarrollo eficaz de la investigación, fue necesario conocer la funcionalidad de la tienda, la forma de realizar las actividades diarias, la estructura organizativa del negocio y otros aspectos generales. Para apoyar la propuesta y enriquecer la lectura fue necesario la formulación de un marco teórico que sirvió como fundamento.

Se realizó un diagnóstico de la gestión presupuestaria de la tienda mediante la implementación del análisis FODA mediante una conversación con el encargado de la Tienda y observación directa en la misma, el cual sirvió para tomar decisiones en cuanto a desarrollar una propuesta de gestión presupuestaria que permita un sistema en estrategias medibles a través del diseño de objetivos que son traducidos en indicadores.

El diseño de la propuesta de gestión presupuestaria le permite al negocio minimizar el riesgo en sus operaciones y conocer contablemente la situación financiera para cada fin de mes.

## Contenido

1. Introducción.....	1
2. Justificación.....	2
3. Objetivos .....	3
3.1. Objetivo General.....	3
3.2. Objetivos Específicos.....	3
4. Desarrollo del subtema .....	4
4.1. Descripción del negocio.....	4
4.1.1. Nombre, ubicación y reseña histórica del negocio. ....	4
4.1.2. Objetivos, misión, visión, principios y valores del negocio. ....	5
4.1.3. Estructura organizativa de la Tienda. ....	5
4.1.4. Base legal .....	6
4.2. Marco Teórico.....	7
4.2.1. Fundamentos del presupuesto.....	7
4.2.2. Gestión presupuestaria .....	23
4.3. Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en la empresa.....	37
4.3.1. Descripción de la gestión presupuestaria actual .....	37
4.3.2. Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria .....	38
4.3.3. Análisis de la gestión presupuestaria .....	38
4.3.4. Análisis FODA de la gestión presupuestaria .....	39
4.3.5. Selección de la alternativa operativa.....	41
4.4. Propuesta de gestión presupuestaria de la empresa.....	42
4.4.1. Introducción.....	42
4.4.2. Objetivos de la propuesta.....	43
4.4.3. Propuesta de visión, misión y valores .....	44
4.4.4. Propuesta de fichas de funciones .....	46
4.4.5. Propuesta de normas y políticas de la gestión .....	49
4.4.6. Propuesta de Presupuesto.....	52
5. Conclusión.....	64
6. Recomendaciones.....	65

7. Bibliografía .....	66
8. Anexos .....	68

### Índice de Figuras

Figura 1: Estructura organizativa.....	5
Figura 2: Estrategias resultantes del análisis FODA cruzado.....	40

### Índice de Tablas

Tabla 1: Listado del análisis FODA .....	39
Tabla 2: Ficha de cargo del Administrador .....	46
Tabla 3: Ficha de cargo del responsable .....	47
Tabla 4: Ficha de cargo del vendedor .....	48
Tabla 5: incremento porcentual .....	52
Tabla 6: Ventas en unidades físicas.....	53
Tabla 7: Ventas en unidades monetarias .....	54
Tabla 8: Presupuesto de compras en unidades físicas y monetarias.....	55
Tabla 9: Presupuesto de egresos.....	57
Tabla 10: Flujo de efectivo proyectado.....	59
Tabla 11: Estado de resultado proyectado .....	61
Tabla 12: Balance general proyectado.....	63

## Índice de anexos

<b>Anexo 1.</b> Estrategias de la matriz FODA - FO .....	68
<b>Anexo 2.</b> Estrategias de la matriz FODA - FA .....	69
<b>Anexo 3.</b> Estrategias de la matriz FODA - DA .....	70
<b>Anexo 4.</b> Estrategias de la matriz FODA - DO.....	71
<b>Anexo 5.</b> Ventas en unidades monetarias .....	72
<b>Anexo 6.</b> Presupuesto de compras en unidades físicas y monetarias.....	73
<b>Anexo 7.</b> Inventario final por mes .....	74
<b>Anexo 8.</b> Costo de ventas.....	75
<b>Anexo 9.</b> Presupuestos de gastos de administración .....	76
<b>Anexo 10.</b> Presupuesto de gastos de ventas .....	77
<b>Anexo 11.</b> Nómina .....	78
<b>Anexo 12.</b> Kardex de Inventario Julio .....	79
<b>Anexo 13.</b> Kardex de Inventario Agosto .....	80
<b>Anexo 14.</b> Kardex de Inventario Septiembre .....	81
<b>Anexo 15.</b> Kardex de Inventario Octubre.....	82
<b>Anexo 16.</b> Kardex de Inventario Noviembre .....	83
<b>Anexo 17.</b> Kardex de Inventario Diciembre .....	84
<b>Anexo 18.</b> Balance general de apertura .....	85
<b>Anexo 19.</b> Estado de resultado proyectado .....	86

## 1. Introducción

Este trabajo de seminario denominado “Propuesta de gestión presupuestaria en empresas de la cuarta región de Nicaragua” es una propuesta de mejora para la actual gestión presupuestaria de la Tienda Medina, que de ser aceptada por la propietaria, mejorará significativamente la actual gestión, que es de manera empírica.

El trabajo se desarrolla mediante un marco teórico, que sirve como aclaración y fundamento de la investigación, se plantea mediante conceptos y definiciones de algunos expertos en el tema de presupuesto. Se abarcan aspectos generales del negocio, así mismo se elaboró un diagnóstico para obtener información y mediante su análisis se obtuvieron resultados, y en base a ellos poder desarrollar una propuesta.

Así mismo se desarrolla la propuesta de gestión presupuestaria donde se presenta, primeramente, una reestructuración organizativa, tales como, objetivos, misión, visión. Como segundo punto la implementación de poder realizar proyecciones futuras mediante presupuestos y estados financieros.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## 2. Justificación

En la actualidad muchos negocios no cuentan con un sistema de gestión presupuestario adecuado, limitándose a los conocimientos adquiridos empíricamente, lo que genera desconocimiento de la disponibilidad real del dinero.

El presente documento se enfoca en proponer una gestión presupuestaria adecuada, tomando como referencia los procesos que periódicamente se llevan a cabo en la tienda Medina, con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de educación superior, y ayudar a organizar el sistema contable de la tienda, permitiendo conocer la situación actual y de esta manera establecer normas y políticas de gestión que permitan una mejora continua de los procesos financieros de la tienda, de igual manera la elaboración de las cédulas presupuestarias detalladas de la actividad empresarial la cual será de gran beneficio para el futuro desarrollo y crecimiento económico de la misma.

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria para la tienda Medina ubicada en la ciudad de Jinotepe, departamento de Carazo correspondiente al II semestre del año 2016.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- Describir las características del negocio.
- Sintetizar un marco teórico sobre los fundamentos y gestión presupuestaria.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión presupuestaria del negocio.
- Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria para el negocio.

## 4. Desarrollo del subtema

### 4.1. Descripción del negocio

#### 4.1.1. Nombre, ubicación y reseña histórica del negocio.

Nombre del negocio: Tienda Medina

Ubicación: frente al club social de Jinotepe Carazo

Reseña histórica del negocio:

La señora Socorro Medina con espíritu emprendedor se dedica a vender ropa americana en el mercado de Jinotepe, cuenta con su local donde ofrece la mercadería, al darse cuenta de lo rentable que era este tipo de negocio, así como de su habilidad de ofertar de acuerdo a las necesidades de vestir de las personas, quiso expandirse, lo que la llevo a esperar con paciencia una oportunidad, busco la manera de alquilar un local donde aperturar un negocio con mejores condiciones y lugar estratégico, para ofertar mercadería de mejor calidad a precios accesibles.

Consiguió el local que de antemano ya había declarado para sus fines, el cual se ubica frente al club social de Jinotepe, la señora Socorro Medina no dejo ir la oportunidad y el local se le fue alquilado, quien para ponerlo en marcha contaba con capital propio proveniente de sus ahorros. En enero del 2015 “Tienda Medina” abre sus puertas, haciendo honor el nombre al apellido familiar.

La tienda nace de la necesidad de su propietaria Socorro Medina de obtener nuevos ingresos para mejorar el nivel de vida de su familia con el objetivo que fueran sus hijos quienes lo atendieran.

#### 4.1.2. Objetivos, misión, visión, principios y valores del negocio.

En entrevista con la propietaria comentó a rasgos generales cuales eran los objetivos, misión y visión del negocio.

Sus objetivos para con el negocio es ofrecer ropa americana de buena calidad a un precio accesible, prestando un buen servicio. Su visión es mejorar el nivel de vida familiar Su misión es que sus hijos trabajen en la tienda mientras ella se ocupa de su otro negocio, así también de expandirse trabajando siempre con capital propio.

#### 4.1.3. Estructura organizativa de la Tienda.

La Figura 1 muestra cómo se encuentra actualmente la tienda estructurada.

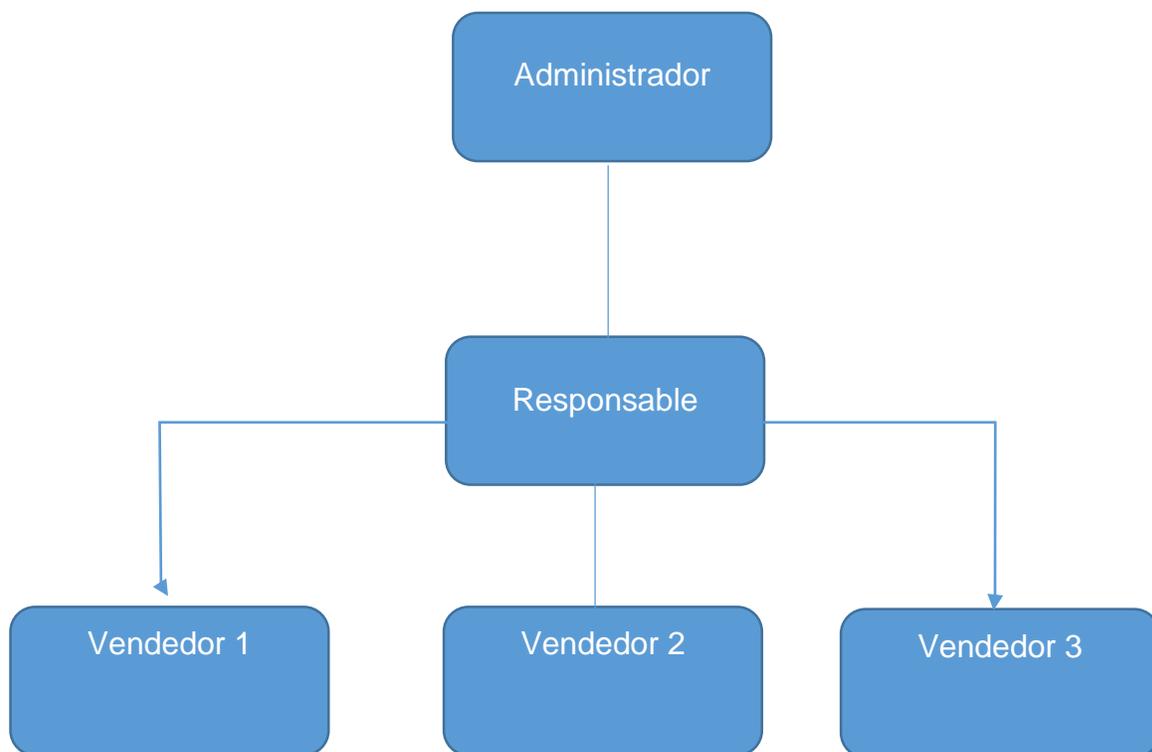


Figura 1: Estructura organizativa

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

#### 4.1.4. Base legal

Según la Ordenanza Tributaria Municipal de Jinotepe No. 03-11 (ALcaldias, 2012) el negocio entra en la Clasificación de actividad No. 69 “Tienda de Ropa Usada”, dentro de la categoría “Pequeño” a quien le corresponde pagar C\$ 450 Córdobas de Matricula y C\$ 180 Córdobas de Impuestos incrementando C\$ 10 Córdobas anuales.

La señora Socorro Medina se encuentra legalmente inscrita en el “Libro de Registro de Matricula de Contribuyente” de la alcaldía municipal de Jinotepe como propietaria del negocio Tienda Medina.

## 4.2. Marco Teórico

### 4.2.1. Fundamentos del presupuesto.

#### 4.2.1.1. Conceptos fundamentales del presupuesto.

Dado que la mira central de esta investigación esta puesta en el presupuesto fue necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura.

Jorge Burbano en la cuarta edición de su libro Presupuesto; Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos (2011) nos plantea varios conceptos de presupuesto del cual retomamos algunos que se muestran a continuación:

- Estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un periodo determinado. (pág. 8)
- Presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planeación, coordinación y control. (pág. 10)
- El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución. (pág. 10)

Pere Nicolás en Elaboración y control de presupuestos (1999) lo define como un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado período de tiempo. (pág. 167)

Para Carlos Rincón Soto en su libro Presupuestos empresariales (2011) el presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. (pág. 3)

Por otro lado Francisco Toro López (2010) en su libro Costos ABC y presupuestos plantea el presupuesto como expresión cuantitativa de un plan de

acción propuesto por la administración de una empresa para un determinado período de tiempo. (pág. 387)

De los anteriores planteamientos se deduce por presupuesto al cálculo previo de los ingresos y gastos en que incurrirá una empresa al realizar una actividad en un determinado periodo.

#### 4.2.1.2. Importancia del presupuesto.

La importancia de los presupuestos según Cárdenas y Nápoles en su libro Presupuesto; Teoría y práctica (2008) radica en que estos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de una compañía, así mismo ellos aseguran que “si la administración no cuenta con un sistema presupuestario eficaz, solo tendrá una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía” (pág. 2)

Para Burbano (2005) la importancia radica en que las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. (pág. 18)

Por otro lado Carlos Fagilde en Presupuesto Empresarial; Un enfoque práctico para el aula (2009) plantea que pueden existir muchas razones para indicar la importancia de los presupuestos en el mundo empresarial, sin embargo, algunas de esas razones son las siguientes:

- ✓ Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

- ✓ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- ✓ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis. (pág. 14)

#### 4.2.1.3. Objetivos del presupuesto.

Según Cárdenas y Nápoles (2008) el presupuesto cuenta con 6 Objetivos:

1. **De prevención:** Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
2. **De planeación:** Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización misma, con objeto de establecer metas alcanzables.
3. **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.
4. **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.
5. **De dirección:** Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo a los lineamientos establecidos.
6. **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. (pág. 4)

#### 4.2.1.4. Funciones del presupuesto

Lozano, Bastos, Gonzaga Giraldo, & Lozano (2011) en su tesis para optar al título de administración de empresas mencionan las funciones del presupuesto:

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

#### 4.2.1.5. El presupuesto y la Gerencia.

Burbano (2011) menciona que la gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios.

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

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

No pueden compartirse los conceptos quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada.

Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

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

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

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

La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas. (págs. 11-12)

#### 4.2.1.6. Principios de la confección del presupuesto.

Burbano (2005) nos indica que 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.

De esta manera, los principios del presupuesto deberán observarse y utilizarse al preparar, ejecutar y controlar el presupuesto.

Héctor Salas González, en Control presupuestal de los negocios, citado por Burbano en su libro Presupuesto, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos (2005) 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 organización, de dirección y de control.

#### 1. De previsión

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

#### 2. De planeación

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

#### 3. De organización

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

#### 4. De dirección

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

#### 5. De control

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

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

- Principio de predictibilidad

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

- De determinación cuantitativa

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

- De objetivo

Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.

- De precisión

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

- De costeabilidad

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

- De flexibilidad

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

- De unidad

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

- De confianza

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

- De participación

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

- De oportunidad

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

- De contabilidad por áreas de responsabilidad

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

- De orden

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

- De comunicación

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

- De autoridad

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

- De coordinación

El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

- De reconocimiento

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

- De excepciones

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

- De normas

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

- De conciencia de costos

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

Estos principios constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa (a partir de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, etc.) es básica, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos (págs. 25,26,27)

#### 4.2.1.7. Ventajas y limitaciones de los presupuestos.

Según Jorge Burbano (2005) quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro. Sus ventajas son notorias:

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

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

**Además de sus ventajas, también tiene sus desventajas:**

1. Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
2. Es sólo una herramienta de la gerencia. “Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”.
3. Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo. (págs. 19,20)

**Limitaciones de los presupuestos**

Fagilde (2009) menciona las principales limitaciones del presupuesto:

- 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. (págs. 15,16)

#### 4.2.1.8. Tipos de presupuestos.

Existen distintas maneras de clasificar a los presupuestos.

##### 4.2.1.8.1. Según el periodo que cubren.

###### 4.2.1.8.1.1. De corto plazo.

Según Burbano (2005) los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año. (pág. 21)

##### 4.2.1.8.2. Según el campo de aplicabilidad.

###### 4.2.1.8.2.1. Presupuesto maestro.

Burbano (2005) afirma que el presupuesto maestro es una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros a futuro para un periodo de un año, los cuales se materializan en el presupuesto anual y lo resume en los siguientes estados financieros proyectados:

- Balance general o estado de la situación financiera

- Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias
- Estado de flujo de caja o estado de flujo de efectivo

En ocasiones, los estados financieros mencionados se denominan estados proforma.

El presupuesto maestro recoge las decisiones y los planes operativos así como las previsiones de financiamiento de los mismos. Mientras que los planes operativos se centran en el uso de los recursos escasos, los financieros se centran en la manera de financiar las actividades de la operación y de las inversiones del negocio. (pág. 367)

Así mismo en su siguiente edición Burbano (2011) lo define como 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. (pág. 316)

Por otro lado tenemos a Horngren, Sundem y Stratton (2006) en su libro Contabilidad administrativa definen el presupuesto maestro como un plan de negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de programaciones operativas detalladas y de estados financieros, incluye pronósticos de ventas, de gastos, de recibos, y desembolso de efectivo y hojas de balance. (pág. 299)

El presupuesto Maestro también conocido como integral para Cárdenas y Nápoles (2008) reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros pro-forma o proyectados. Para ellos este deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente

periodo. Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base al año calendario de la empresa, sus cifras deben ser flexibles debido a que es sometido a un proceso de actualización. (págs. 3-4)

#### 4.2.1.8.2.2. Presupuesto de venta.

Burbano (2011) lo define como el volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa. Este integra información sobre cantidades y precio por clase, forma y marca de producto, y que representa la base para el planeamiento de las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez. (pág. 119)

Fagilde (2009) menciona que generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo de líneas de artículos para posteriormente proceder a su valuación de acuerdo con los precios de mercado regidos, por la oferta y la demanda o cuando no sea así por el precio de venta unitario determinado con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios. Y Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos. (pág. 45)

#### 4.2.1.8.2.3. Presupuesto de producción.

Para Fagilde (2009) el presupuesto de producción es el primero que debe realizarse dentro de los presupuestos operativos, en el cual, se reflejan las decisiones en cuanto a la cantidad de artículos que van a ser producidos en las distintas líneas y productos. De los volúmenes cuantificados en este, dependen las cuantificaciones y operaciones de todos los demás presupuestos operativos de la empresa. La base de este presupuesto debe ser el de ventas siendo necesario formularlo en unidades, por lo que es indispensable que dicho presupuesto también este analizado en la misma forma; lo ideal es que el detalle de uno valla en función del otro. Como fuentes adicionales para la elaboración del presupuesto de producción deben considerarse:

- a) Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo contable al que se refiere el presupuesto, así como los niveles de inventarios que se desean mantener al final del periodo;

- b) Capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de la planta, contratación de más personal, más turnos de producción, etc.; todo ello derivado precisamente del presupuesto de ventas y de los planes de acción de la entidad; y
- c) Por el contrario, también deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de líneas de producción o de un artículo en particular y, en general, la reducción de la operación fabril proyectada para el periodo contable en que estará vigente el presupuesto. (pág. 47)

#### 4.2.1.8.2.4. Presupuesto de gastos operacionales.

Fagilde (2009) nos comenta 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 la 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. (pág. 59)

#### 4.2.1.8.2.5. Presupuesto de efectivo.

Según Horngren (2006) es un estado de entradas y desembolsos planeados y se ve muy afectados por el nivel de operaciones resumido en el estado de resultados presupuestado. (pág. 307)

Welsch, Hilton, Gordon y Rivera en su libro Presupuestos planificación y control (2005) definen que un presupuesto de efectivo (o de caja) muestra los flujos de

entradas y salidas de efectivo así como la posición final, por sub-periodos, para un lapso específico. La mayoría de las compañías debe desarrollar planes tanto de largo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo. Este consta básicamente de dos partes:

- Los ingresos de efectivo (flujos de entrada) planificados y
- Los desembolsos (flujos de salida) de efectivos planificados. (pág. 317)

Para Fagilde (2009) es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo. (pág. 17)

#### 4.2.1.8.2.6. Presupuesto de compras

Para Fagilde (2009) es el presupuesto que prevé las compras de materias primas o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos. (pág. 17)

Así mismo menciona que se debe provechar todas las oportunidades crediticias de las casas proveedoras a los fines de minimizar los costos de materiales, de igual forma, debe cuidarse la confiabilidad de los suministros y la regularidad de existencia de los mismos, siempre habrá que garantizar la existencia en la empresa. Considerar los egresos por fletes o por pedidos. (pág. 54)

Presupuesto relacionado con las adquisiciones: Incluye la periodicidad, la cantidad y el valor de las adquisiciones correspondiente a cada insumo. (Burbano Ruiz, 2005, pág. 206)

Efectivamente, el manejo de los inventarios de materiales es toda un área de trabajo especializada en la empresa de producción, de manera general debemos garantizar que los materiales estén disponibles al momento que se requieran para la producción y cuidar algunos aspectos generales como:

Realizar una programación de pedidos compatible con la capacidad de almacenamiento, manipulación y conservación según las características de los materiales.

## 4.2.2. Gestión presupuestaria

### 4.2.2.1. Fase preliminar

#### 4.2.2.1.1. Planificación operativa

La Universidad Nacional Autónoma de México en su informe costos y presupuestos (2003) mencionan que la planeación operativa es donde se prevén las operaciones cotidianas de la empresa y su orientación es a corto plazo. (pág. 115)

La planeación operativa como un elemento de la administración consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito. (Jhermosillap)

Henry Mintzberg menciona en su documento Planeación estratégica (2007) que la planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia. (pág. 17)

Según Burbano (2005) en esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuye a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado. (pág. 48)

#### 4.2.2.1.2. Información necesaria para realizar el presupuesto.

Según Soto (2011) Los recursos y datos que deben tenerse en cuenta y conocerse para elaborar un presupuesto son los siguientes:

1. Materiales (precios y tiempos de reabastecimientos).
2. Mano de obra (costos y tiempos de producción).
3. Servicios (costos y capacidad instalada).
4. CIF Fijos. (Costo indirectos de fabricación)
5. CIF Variables. (Costo indirectos de fabricación)
6. Gastos de administración fijos.
7. Gastos de administración Variables.
8. Maquinaria (capacidad, costo de uso).
9. Fichas técnicas (conocimiento del producto).
10. Capacidad instalada.
11. Procesos.
12. Presupuestos de venta. (pág. 6)

Más adelante nos menciona lo que se debe tener en cuenta para desarrollar un presupuesto:

#### Cédulas presupuestarias

Las cédulas presupuestarias son unas matrices interrelacionadas entre sí, que sirven como herramienta para agregar los datos y entregar los resultados esperados en la elaboración del presupuesto. Las cédulas se construyen según las necesidades de indicadores financieros, control, limitaciones y costos que requiere la empresa. Las cédulas presupuestarias elaboradas para un año pueden seguir sirviendo los otros años, sino hay cambios sustanciales en los procesos de la empresa.

### Investigación inicial para desarrollo de un presupuesto

Para desarrollar un presupuesto se debe buscar datos que sirven para procesarlos y obtener los resultados de los indicadores financieros y de producción. Los datos que se colocan en un presupuesto deben ser los más cercanos a la realidad, de lo contrario, los resultados que se obtendrán no servirán, porque no predecirán en el tiempo futuro resultados reales o cercanos. (pág. 14)

Información externa: ya que depende del entorno que se rodee, que influirá directamente en el ejercicio del presupuesto.

Información interna: que procede de la propia empresa esta información la facilitan los distintos departamentos en función de sus Características.

Para hacer un presupuesto se debe tener en cuenta:

- Una lista de los ingresos mensuales.
- Una lista de los gastos fijos cada mes.
- Una lista de los gastos que varían cada mes.
- Definir el flujo de caja. Un cálculo de la diferencia entre gastos e ingresos.

Para **elaborar un presupuesto** hay que:

- Preparar el material necesario, una hoja en Excel o lápiz y papel con gastos regulares y que se necesitarían.
- Clasificar los gastos para ver en qué se va a gastar cada cosa.
- Calcular variantes importantes (como cambios de moneda u otros)
- Hay que definir muy bien las prioridades.
- Se tiene que tener en cuenta un fondo de emergencias, para cubrir imprevistos.
- Hay que programar una revisión del presupuesto cada x meses.
- Si es necesario, se debe contactar con un asesor que revise y optimice el presupuesto.

Los tres pasos básicos de la elaboración del presupuesto y estrategia empresarial por medio del presupuesto son la planeación, la coordinación y el control. Es necesaria una buena planificación de los presupuestos de la empresa

para obtener los mejores resultados y buscar nuevas formas de obtener beneficios para la empresa, como también es necesaria un buen seguimiento de este presupuesto para optimizarlo. A la hora de elaborar el presupuesto hay que pensar en dos cosas claves: optimizar el presupuesto y conseguir los mejores resultados con este presupuesto.

#### 4.2.2.1.3. Selección de técnicas de previsión

Burbano (2005) indica que las técnicas de previsión consisten en anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios. Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización. (pág. 16)

Esto significa tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto, ya que prever es disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

#### 4.2.2.2. Fase de elaboración

Cárdenas y Nápoles (2008) Nos mencionan las fases de elaboración del presupuesto que son las siguientes:

- Planeación.

Consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, etc., así como en su estudio, ordenamiento e integración.

- Formulación.

En esta etapa se elaboran analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa.

- Aprobación.

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.

- Ejecución y coordinación.

Esta etapa a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de un jefe y de acuerdo con los planes y metas trazados.

- Control

En esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas. (pág. 7)

#### 4.2.2.2.1. Organización del proceso presupuestario

Según Burbano (2011) 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, 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. (pág. 38)

#### 4.2.2.2.2. Elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad

Burbano (2005) afirma que el presupuesto no es sólo una declaración de objetivos y metas propuestas, sino una declaración de compromisos por parte de los involucrados desde cuando se logran los acuerdos, en la redacción, aprobación y ejecución de éstos.

Las organizaciones tradicionalmente han basado su estructura en áreas y departamentos en función de una clara separación o división de responsabilidades, como por ejemplo área comercial, área de producción, área administrativa y financiera, y limitan su responsabilidad a mantenerse dentro de un presupuesto aprobado sin una integralidad necesaria para responder en tiempo oportuno a las necesidades de los mercados. (pág. 381)

Así mismo Burbano en su siguiente edición (2011) acerca de la elaboración del presupuesto, menciona que se tiene que tener una 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.

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de

los objetivos mercantiles, se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

- En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- 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.
- 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.
- 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. (pág. 42)

Formulación.

Según Cárdenas y Nápoles (2008) en esta etapa se desarrollan analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa. (pág. 7)

#### 4.2.2.2.3. Consolidación del presupuesto (consolidado del presupuesto de las diferentes unidades)

Alfonso, Hernández y Díaz en su informe Servicio Nacional de Aprendizaje (2015) mencionan que la consolidación del presupuesto permite incluir en un presupuesto base varios presupuestos existentes y mantener la vinculación entre las unidades de obra incorporadas y sus presupuestos originales.

#### 4.2.2.2.4. Aprobación del presupuesto

Fagilde (2009) indica que 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. (pág. 9)

#### 4.2.2.3. Control y seguimiento del presupuesto

Luis Muñiz menciona en su libro en Control Presupuestario (2009) que el presupuesto es una de las herramientas principales que tiene el sistema de control de gestión para poder conocer la evolución de los resultados reales frente a los previstos, no tiene sentido realizar un presupuesto que después no sirva como punto de referencia para controlar que pasa en la realidad de cualquier tipo de organización, cuando se producen unos resultados reales frente a los previstos

El define el control presupuestario como la forma en que se va a medir y evaluar la consecución de los objetivos fijados en sus diferentes momentos, para ir aplicando aquellas decisiones correctas necesarias que corrijan de las desviaciones que se produzcan. La evaluación de las responsabilidades y, como consecuencia, de las personas que tienen que asumirlas, así como tomar las medidas correctas necesarias para que se cumplan los objetivos fijados es la esencia de control presupuestario. (págs. 125-126)

Luis Bonilla en su blog (2010) afirma que el objetivo del control presupuestario es detectar y analizar las desviaciones y define el control presupuestario como la forma en que se va a evaluar y medir la consecución de los objetivos fijados, para aplicar aquellas medidas correctoras necesarias en las desviaciones que se produzcan.

#### 4.2.2.3.1. Evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto

Burbano (2011) afirma Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

De la misma manera que Burbano (2011), Días, Parra y López en Presupuestos (2012) mencionan que una vez finalizada la ejecución presupuestal, con sus respectivos informes parciales acerca de las variaciones presentadas con sus correspondientes medidas de control, se procede a elaborar un informe final de la ejecución presupuestal que servirá de base para el próximo periodo. Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del proceso, es decir, desde los análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el seguimiento continuo que se ejerce a través del control. Se deben conocer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos, técnicas o si definitivamente es mejor cambiar los actuales, incorporando innovación tecnológica; en otras palabras, debe hacerse una evaluación del costo de tener un proceso presupuestal contra el beneficio obtenido del mismo. (pág. 23)

#### 4.2.2.3.2. Cuantificación de desviaciones

Bonilla (2010) menciona que las desviaciones se producen cuando los resultados reales son diferentes a los resultados previstos.

A medida que a través de la contabilidad general se obtienen los datos reales, deben compararse con los previstos. La desviación suele calcularse en valor absoluto y en porcentajes.

En valor absoluto:

- Desviación = cantidad prevista – cantidad real

Para Burbano (2005) la fórmula para calcularla es la siguiente:

- Desviación = Objetivos de la organización – realidad alcanzada por la organización.

En porcentaje:

$$\% \text{ de desviación} = \frac{\text{Desviación}}{\text{Presupuestado}} \%$$

Luis Muñiz (2009) afirma que el control presupuestario es sinónimo de realizar el análisis de desviaciones. Para poder conseguir este objetivo debe existir una serie de elementos que permitan poder explicar las diferencias entre los objetivos marcados en el presupuesto y la realidad, por ello a continuación se explican una serie de elementos y aspectos que ayudaran a realizar este tipo de análisis:

- **Periodos de presentación de información a analizar:** se trata de presentar la información de forma mensual, teniendo en cuenta los efectos estacionales, los ingresos y los diferentes tipos de gastos que se producen en cada periodo. Se deben de poner en cada mes los ingresos y gastos previstos que corresponden para ser comparados con los reales.

#### 4.2.2.3.3. Análisis de las causas

Es fundamental conocer las causas de las desviaciones. Pueden ser por diferencias justificadas o se pueden haber marcado objetivos inalcanzables. Se deberá evaluar el origen de dichas desviaciones, si es controlable o no, si las desviaciones obedecen a causas externas, aleatorias o internas.

- Desviaciones por causas internas: desviaciones causadas dentro de la organización, controlables y que pueden ser corregidas.
- Desviaciones por causas externas: desviaciones ajenas a la organización, difíciles de controlar y de modificar.
- Desviaciones aleatorias: desviaciones causadas por sucesos imprevistos.

Lo fundamental en el análisis de desviaciones no es la comparación rápida de los resultados (reales y previstos) sino el desglose del resultado obtenido en sus diferentes componentes.

Para que la comparación de los resultados previstos con los reales sea operativa, se requieren una serie de condiciones:

1. Fiabilidad de los objetivos marcados.
2. Los resultados respecto de los cuales se analizarán las desviaciones deben ser controlables.
3. Es necesario disponer de un sistema de información fiable y veraz sobre lo ocurrido en la realidad.
4. Hay que distinguir entre desviación de los objetivos y error de previsión.
5. Las desviaciones producidas deben asignarse a los centros de responsabilidad que las han ocasionado.

El detalle de los diferentes tipos de desviaciones:

- Desviaciones de ventas: Miden la diferencia entre las ventas presupuestadas y las reales:
- Desviaciones del coste de ventas: miden la diferencia entre el coste de ventas previsto y el real.
- Desviación en composición: se valora el coste estimado en el presupuesto, las ventas reales y las presupuestadas.
- Desviación económica: surge de la diferencia entre el coste previsto y real del consumo de materias primas, materiales y mano de obra. Se trata de una desviación en precios (o costes)
- Desviación técnica: surge de la diferencia entre el consumo previsto y las ventas realizadas. Se trata de una desviación en consumo.
- Desviaciones en otros tipos de gastos: el resto de gastos se analizarán comparando los previstos con los reales. Este tipo de desviaciones pueden ser analizadas en función de la naturaleza de los gastos: gastos de personal, intereses, suministros, etc.

Con carácter general, el modelo de análisis de desviaciones tiene el siguiente esquema:

El análisis y significado de los diferentes tipos de desviaciones:

Desviaciones de ventas:

a) Desviación en precios de venta:

Si el resultado de esta desviación es negativo, implica que se ha vendido a un precio inferior al presupuestado, y quedará cuantificada la pérdida por dicho motivo.

Si el resultado de esta desviación es positivo, implica que se ha vendido por un precio superior al establecido en el presupuesto. Esto supondría un dato positivo siempre y cuando no repercuta en una disminución de ventas al ser el producto más caro.

b) Desviación en cantidades de venta:

La variación en el número de unidades vendidas, a diferencia del precio de venta, es un factor que puede alterar la estructura de costes de la empresa, ya que, por una parte, los costes variables se modifican en proporción al número de unidades vendidas y por otra parte, los costes fijos se ven más diluidos si las unidades vendidas aumentan y, por el contrario, si las unidades vendidas disminuyen, cada unidad soporta un importe mayor de costes fijos.

Si esta desviación es negativa significará que se ha vendido menos unidades que las previstas y quedará cuantificada la pérdida en que se ha incurrido por este motivo.

Si esta desviación es positiva significará que se ha vendido más de lo previsto, dato positivo para la empresa en principio.

c) Desviación económica:

Si esta desviación es negativa significa que el precio pagado por el factor de producción analizado (materia prima, mano de obra...) es superior al

presupuestado. Esto puede obedecer a diferentes causas: no gestionar correctamente las compras, etc.

Si esta desviación es positiva significa que el precio pagado por el factor de producción analizado es inferior al presupuestado. Esto puede ser positivo si no afecta a la calidad del producto.

d) Desviación técnica:

Si el resultado de esta desviación es negativo implica que se ha consumido mayor cantidad del factor de producción analizado. Esto puede significar que se estén produciendo despilfarros en el proceso productivo.

Si la desviación es positiva, se está consumiendo menos cantidad de la prevista. Esto puede ser positivo siempre que no afecte a la calidad.

(Bonilla, 2010)

#### 4.2.2.3.4. Ejecución de medidas correctoras

Bonilla (2010) indica que el análisis de desviaciones debe ir encaminado para poder aplicar finalmente unas medidas correctoras, dichas medidas se refieren a una serie de acciones las cuales han sido concebidas para corregir las desviaciones que se presentan en el presupuesto, se debe localizar las fuentes de las desviaciones para señalar las posibles medidas correctivas.

Para Burbano (2011) una vez que se analizan las desviaciones y sus causas se sugieren los correctivos pertinentes. (pág. 38)

#### 4.2.2.3.5. Toma de decisiones

Burbano menciona (2011) que en todo sistema, la toma de decisiones tiene un comportamiento en dos tiempos:

- Ex ante: De acuerdo con los objetivos propuestos.
- Ex post: Determinando las desviaciones o variaciones con respecto a los objetivos propuestos y la ejecución presupuestal. Esta evaluación ex post es un valioso instrumento de dirección administrativa.

De acuerdo con los objetivos y las metas propuestas en la organización, las decisiones más comunes que se pueden tomar son:

1. Determinar de los precios de venta objetivos.
2. Escoger entre las alternativas de comprar o producir, o comprar un producto intermedio para hacer la producción final, mirando siempre si se es competitivo.
3. Racionalizar los centros de gestión o de negocio; se reorganizan la estructura y los procedimientos para ser más eficientes.
4. Determinar el costeo y la rentabilidad de los productos y clientes, y tomar decisiones sobre estrategias para lograr la rentabilidad esperada.

Las desviaciones o variaciones reconocidas en un sistema de contabilidad analítica en tiempo real permiten la toma de decisiones de forma oportuna, eficiente, eficaz y efectiva. (pág. 326)

### 4.3. Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en la empresa

#### 4.3.1. Descripción de la gestión presupuestaria actual

Realizando un diagnóstico de la situación actual de la Tienda Medina es necesario saber hacia dónde se orienta y donde se encuentra considerando las oportunidades y los problemas que hay que resolver a diario en un negocio que se encuentra en marcha.

La gestión presupuestaria Actual la realiza la propietaria de la Tienda quien es también la administradora, cabe mencionar que debido a los escasos conocimientos financieros y contables, la gestión se realiza de forma básica, la cual consiste en registrar los ingresos obtenidos por venta al finalizar cada semana, de estas ventas se lleva un registro diario en un libro mayor y en base a estos ingresos obtenidos se destina parte de los recursos financieros para las compras y pagos a los colaboradores. La propietaria cuenta con un vehículo propio para realizar la gestión de compra de la nueva mercadería a sus proveedores quienes se encuentran localizados en otras ciudades.

Siempre se procura obtener ropa de excelente calidad a los mejores precios para tener buenas oportunidades de venta al contado que permita generar utilidades y en algunos casos se realiza ventas a domicilio a algunos clientes preferenciales que la tienda posee estas gestiones se programan los días sábado si existe la oportunidad.

La Señora Socorro Medina se encarga de realizar el arqueo de dinero efectivo de cada día a los vendedores de las unidades de ropa que han sido vendidas, para posteriormente realizar los diferentes pagos concernientes a la actividad del negocio y procura llevar un control mediante el ordenamiento de todo tipo de recibos, facturas que tienen relación con la tienda ya sean ingresos y egresos de manera ordenada. Pero cabe mencionar que no elaboran estados financieros y no se elabora un presupuesto de toda la gestión que se realiza.

Las obligaciones que debe hacer frente corresponden al alquiler del local, vigilancia del local, gastos de transporte de mercadería y el pago a los trabajadores. Al encargado de seguridad se le paga dos veces al mes cada quince días, el alquiler

se cancela el quince de cada mes y los gastos de transporte dependerán del día que se vaya a realizar la compra y a los trabajadores al finalizar la semana.

Al cumplir con las obligación es de este negocio siempre queda un remanente de dinero efectivo para lo cual se apertura una cuenta bancaria donde se depositan dichos remanentes que sirve como previsión en caso de que el negocio de requerir más capital para reinvertir o que surja un problema debido a que una política de la tienda es trabajar con capital propio y no financiado a cómo surgió desde su apertura.

#### 4.3.2. Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria

Las funciones del responsable se detallan a continuación:

- Administrar los recursos de la tienda
- Control de ventas
- Realizar las compras
- Control de inventario
- Depósitos al banco
- Pago de obligaciones
- Búsqueda de mercadería

#### 4.3.3. Análisis de la gestión presupuestaria

Actualmente la tienda Medina no cuenta con normativas de procesos, ni políticas de ingreso y egresos lo cual nos indica que no está muy bien organizada y a través de la propuesta de gestión presupuestaria se tratara de mejorar los procesos que se lleven a cabo hasta el momento en el negocio.

Estas normas y procesos una vez que se implementen servirán como base para llevar un mejor orden en todo lo que se realice en la tienda, administrando de mejor manera los recursos de la tienda.

#### 4.3.4. Análisis FODA de la gestión presupuestaria

Mediante una conversación con el encargado de la Tienda y observación directa en la misma se recopiló información necesaria para conocer situación actual de la tienda y así mismo poder realizar un diagnóstico de la de la gestión presupuestaria para tomar decisiones acorde a los objetivos y políticas.

Tomando como referencia la información obtenida de la conversación se procedió a realizar un análisis FODA; análisis interno de la tienda (fortalezas-debilidades) de igual manera un análisis externo (oportunidades-amenazas). En la **Tabla 1** se muestra el listado del análisis FODA.

*Tabla 1: Listado del análisis FODA*

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahorro de utilidades</li> <li>2. Estabilidad de ventas</li> <li>3. Compras continuas</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de registros contables</li> <li>2. No se lleva presupuesto</li> <li>3. No se registra las compras</li> <li>4. No hay planificación</li> <li>5. Áreas indefinidas</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta de gestión presupuestaria</li> <li>2. Financiamiento</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perdida por una inadecuada gestión presupuestaria</li> <li>2. Desvió de utilidades</li> </ol>

*Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores*

Una vez que se obtuvo un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se produjo a realizar el FODA cruzado (ver Anexo 1-4), ya que es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La Figura 2 muestra las estrategias resultantes del análisis FODA cruzado.

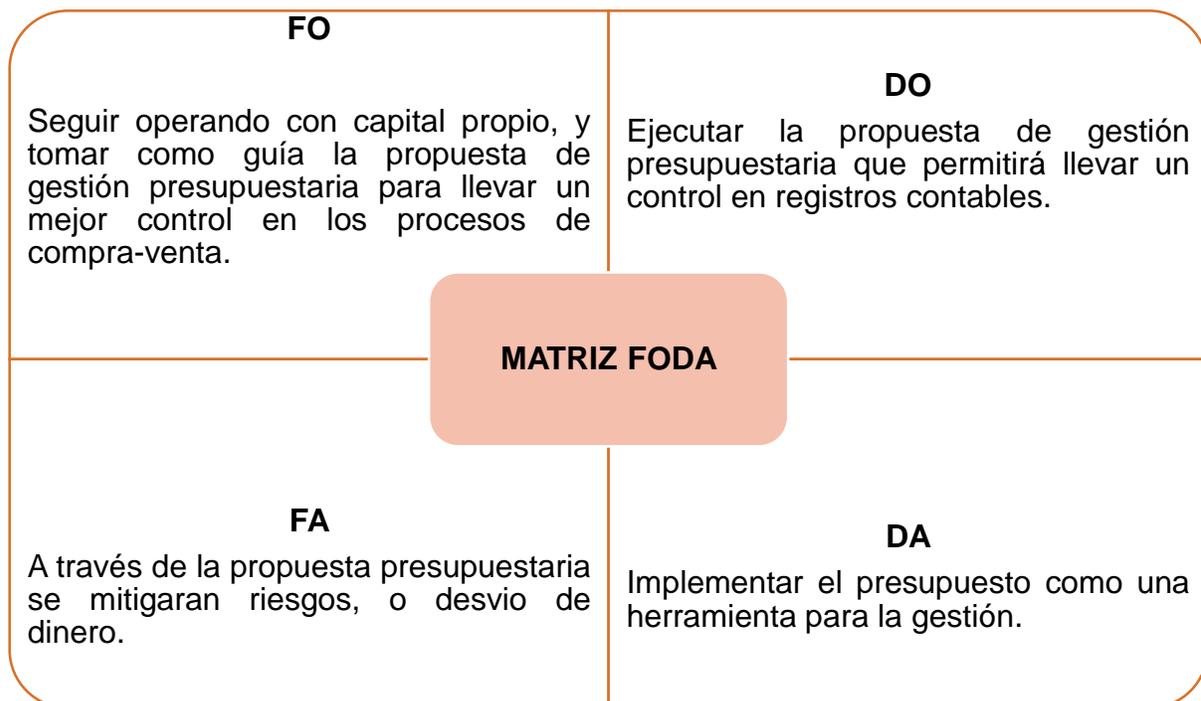


Figura 2: Estrategias resultantes del análisis FODA cruzado  
Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

#### 4.3.5. Selección de la alternativa operativa.

Se seleccionan algunas alternativas operativas que vienen vinculadas en base al análisis FODA, mediante una puntuación del 1 al 5 (ver Anexo 1-4) que se muestran a continuación:

1. Seguir operando con capital propio, y tomar como guía la propuesta de gestión presupuestaria para llevar un mejor control en los procesos de compra-venta.
2. A través de la propuesta presupuestaria se mitigaran riesgos, o desvío de dinero.
3. Ejecutar la propuesta de gestión presupuestaria que permitirá llevar un control en registros contables.
4. Implementar el presupuesto como una herramienta para la gestión.

#### 4.4. Propuesta de gestión presupuestaria de la empresa

##### 4.4.1. Introducción

La siguiente propuesta consiste en una guía de procedimientos financieros basados en herramientas de gestión, como presupuestos y estados financieros, para ayudar a la tienda Medina, en la transición de la práctica de gestiones y procedimientos empíricos a acciones con un carácter más profesional y científico que permita tener una idea más clara de donde se encuentra y hacia dónde se dirige por medio de la visión, misión, y valores empresariales propuestos.

Cabe mencionar que toda la información que da origen a las decisiones financieras que están reflejadas en esta propuesta de gestión presupuestaria, ha sido obtenida de los registros diarios y de la experiencia de los colaboradores del negocio en el año 2015 y primer semestre 2016, las cuales se aprecian en las cédulas presupuestarias y estados financieros con sus respectivas proyecciones para el segundo semestre 2016.

De esta manera sencilla todas las gestiones presupuestarias que se efectúan mensualmente en la tienda lograrán ser más efectivas y ordenadas permitiendo la toma de decisiones oportunas en la actividad comercial que a diario se realiza garantizando la permanencia dentro de la actividad comercial mediante el crecimiento y la generación de utilidades en el tiempo.

#### 4.4.2. Objetivos de la propuesta

##### Objetivo general

Ayudar a la tienda a fortalecer su sistema de gestión presupuestario.

##### Objetivos específicos

- Establecer visión, misión y valores empresariales.
- Establecer normas y políticas de gestión que ayuden a mejorar la actual gestión.
- Organizar la información contable del negocio en marcha a través de cedulas presupuestarias y estados financieros.

#### 4.4.3. Propuesta de visión, misión y valores

.

##### Visión

Ser la tienda de referencia, líder en distribución de ropa, en continuo crecimiento, con presencia en el municipio de Jinotepe, que se distinga por proporcionar una calidad de atención a sus clientes.

##### Misión

Atender las necesidades de moda y del vestir de la sociedad, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad

### Valores:

- Servicio
- Respeto
- Honestidad
- Igualdad

**Servicio:** Servir implica ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir, adoptar una actitud permanente de alta colaboración para hacer la experiencia más placentera del negocio hacia nuestros clientes.

**Actitud de servicio:** Escuchamos, atendemos y resolvemos las necesidades de nuestros clientes, con el fin de cumplir con sus expectativas y lograr su lealtad.

**Respeto:** Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás Respeto: Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás

**Honestidad:** Es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo.

**Creatividad:** Buscar en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, el negocio y nuestros clientes.

**Igualdad:** Garantizar a todos los empleados y clientes un trato equitativo por parte del negocio en todas sus aspectos sin discriminación alguna.

#### 4.4.4. Propuesta de fichas de funciones

A continuación se presenta la propuesta de fichas de cargo para la tienda en relación a los diferentes cargos comprendidos en el organigrama procurando la eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos:

Tabla 2: Ficha de cargo del Administrador

Ficha de cargo	
Título del cargo	Administrador
Tareas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar de la mejor manera los recursos de la empresa.</li> <li>• Elaborar estados financieros.</li> <li>• Realizar los pagos relativos a la tienda.</li> <li>• Realizar las compras asegurando el suministro de mercancía.</li> <li>• Pagar a los colaboradores.</li> <li>• Delegar funciones.</li> <li>• Formar y desarrollar al personal.</li> <li>• Arqueos de dinero.</li> <li>• Depósitos bancarios.</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Habilidades analíticas.</li> <li>• Eficiencia en su quehacer.</li> <li>• Orden.</li> <li>• Conocimiento.</li> <li>• Tomar decisiones.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

Tabla 3: Ficha de cargo del responsable

Ficha de cargo	
Título del cargo	Responsable
Tareas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar respuesta a los clientes.</li> <li>• Control de inventario.</li> <li>• Ganar la lealtad del cliente.</li> <li>• Publicidad. (Sitio Web)</li> <li>• Logística.</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud mental positiva.</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Confiable.</li> <li>• Conocimiento básico contabilidad.</li> <li>• Eficiencia en su quehacer.</li> <li>• Ordenado.</li> </ul>

*Elaborado por estudiantes investigadores.*

Tabla 4: Ficha de cargo del vendedor

Ficha de cargo	
Título del cargo	Vendedor
Tareas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes.</li> <li>• Registrar los ingresos obtenidos por ventas diarias.</li> <li>• Estimular al cliente a que compre.</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de observación</li> <li>• Simpatía</li> <li>• Compromiso, honestidad.</li> <li>• Poder de persuasión.</li> <li>• Serenidad</li> </ul>

. Elaborado por estudiantes investigadores

#### 4.4.5. Propuesta de normas y políticas de la gestión

##### Normas

Una norma es un precepto jurídico o ley que regula la conducta de un individuo en una sociedad o espacio determinado, permitiendo así la regulación de ciertas actividades, las normas deben ser respetadas por todos aquellos sujetos hacia los cuales va dirigida, de lo contrario, es decir, el no cumplimiento de la norma acarrea consigo una sanción o pena que deberá ser cumplida por su infractor.

Norma o conjunto de normas por las que se regula o se rige determinada materia o actividad

##### **Normas de puntualidad**

- Ser responsable con el horario de trabajo.

##### **Normas de equidad**

- Cada persona que labore debe cubrir con sus obligaciones
- Enfocarse en lo que está destinando a tu cargo

##### **Normas de respeto**

- Tanto a los trabajadores como a los clientes se les debe de tratar por igual
- Prohibido el uso de vocabulario inapropiado

## Políticas

Véase como política una guía en la cual se establecen parámetros para la toma de decisiones programadas. Estas proveen para encauzar el pensamiento del gerente en una dirección específica.

### **Políticas de gestión:**

- Evaluar los resultados obtenidos en vigencias anteriores.
- Analizar las desviaciones.
- Los presupuestos deben elaborarse en base a los registros del negocio.

**Políticas contables:** Las políticas contables son los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

- Todos los registros contables deben realizarse de forma clara y comprensible, de acuerdo a los principios contables, de manera cronológica, con el fin de facilitar el control en la gestión.
- Registrar en el libro diario la cantidad de dinero con que inicia se operaciones.
- Registrar las entradas y salidas de dinero en libro diario.
- Se deben presentar los estados financieros a fin de cada mes.

### **Políticas de ventas:**

- **Precios:** Los precios de la ropa estarán expresados en córdobas.
- **Forma de pago:** Se aceptan pagos solo en efectivo y al contado.
- **Cliente:** El cliente debe revisar la mercadería antes de comprarla.
- **Devoluciones y reembolsos:** Si la pieza está dañada se aceptan devoluciones en cambio de otra pieza. No se otorga reembolso de dinero, los cambios sólo se podrán hacer por un mismo artículo en diferente talla o color.

**Políticas de inventario:**

- Lograr la rotación eficiente de inventario.
- Maximizar el flujo de efectivo.
- Registrar las entradas y salidas de inventario.
- 

**Políticas de compras**

- Buscar la forma de minimizar los costos.
- La compra de ropa se ajustará en todo momento a los criterios de necesidad, idoneidad y austeridad
- Para la selección de proveedores, se aplicarán los criterios de concurrencia, objetividad, profesionalidad, transparencia e igualdad de oportunidades

**Políticas de Precios:** Cuando exista mucha competencia y los productos no se diferencien de manera notable la empresa tendrá como principal objetivo el costo. Que es el menor precio que la empresa puede cobrar por su producto.

- Utilidades por medio de volúmenes.
- Precio accesible.

**Políticas de imagen:** Esta hace referencia a la aceptabilidad de los clientes hacia lo que se ofrece.

- Contar con una buena imagen del negocio.

#### 4.4.6. Propuesta de Presupuesto

##### 4.4.6.1. Presupuesto de ventas

Con el objetivo de ayudar en la gestión de la tienda medina se elaboró el siguiente presupuesto de ventas para el segundo semestre del presente año, lo cual permite estimar de manera anticipada los ingresos de la tienda. Este presupuesto servirá como eje para la elaboración de los siguientes presupuestos, como menciona Carlos Fagilde (2009), primeramente se elaboró en unidades físicas, posteriormente se procedió a su valuación de acuerdo a los precios de venta unitarios determinados, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

El presupuesto se elaboró en base a registros históricos en libros diarios de la Tienda Medina, registros que corresponden al año 2015 y el primer semestre del año corriente, considerando variaciones porcentuales de acuerdo a los comportamientos de los diferentes meses, y tomando en cuenta las sugerencias de los colaboradores, los cuales conocen con más detalle el comportamiento de las ventas.

La **Tabla 5** muestra el incremento porcentual para las ventas en unidades físicas de Julio a Diciembre.

*Tabla 5: incremento porcentual*

<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>

**Fuente:** *Elaborado por estudiantes investigadores.*

**Nota:** *Para Julio se estimó un aumento del 3% en relación a las ventas de junio.*

Estos incrementos porcentuales destinados a las ventas se ven reflejados en la **Tabla 6** en unidades físicas para cada mes:

*Tabla 6: Ventas en unidades físicas*

<b>Tienda Medina</b>						
<b>Proyecciones de Ventas</b>						
<b>de Julio a Diciembre 2016</b>						
Expresado en unidades físicas						
<b>Descripción</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Camisetas</b>	66	69	72	76	83	89
<b>Camisas</b>	12	13	14	14	15	17
<b>Jeans Hombre</b>	39	41	43	45	49	53
<b>Jeans Mujer</b>	13	14	15	16	17	18
<b>Chaqueta de Cuero</b>	15	16	17	18	19	21
<b>Short Hombre</b>	12	13	14	14	15	17
<b>Short Mujer</b>	5	5	6	6	6	7
<b>Licras Mujer</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Monos</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Blusas</b>	14	15	16	17	18	19
<b>Chaleco de Mujer</b>	2	2	2	2	3	3
<b>Sudadera</b>	17	17	18	19	21	22
<b>Vestidos</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Alicradas</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Camisolas</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Sueters y chaquetas</b>	12	13	14	14	15	17
<b>Sacos</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Licra Hombre</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Chaleco Hombre</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Buzo Hombre</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Blaizer</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>224</b>	<b>235</b>	<b>249</b>	<b>269</b>	<b>291</b>

*Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.*

Para julio se estimó vender 215 piezas, distribuidas en 17 tipos de ropa, de esta distribución 9 abarcan un mayor porcentaje de ventas, las cuales son; las camisetas, los jeans de hombre, camisas, jeans de mujer, sudaderas, chaquetas de cuero, shorts, suéteres y las blusas, que son para la tienda Medina los productos más demandados. De igual manera se estimó para los meses siguientes, aumentando poco a poco el volumen de ventas para agosto, septiembre y octubre según los porcentajes.

Para noviembre y diciembre los porcentajes son un poco más elevados debido a las características de movimiento monetario que presenta la economía nacional y según los datos históricos que muestran un incremento en la demanda. Esto se debe a los incrementos salariales, como incentivos, bonos, y aguinaldos para el periodo navideño.

Dicho incremento de unidades físicas reflejan ingresos por ventas de la siguiente manera:

*Tabla 7: Ventas en unidades monetarias*

<b>Tienda Medina</b>					
<b>Proyecciones de Ventas</b>					
<b>de Julio a Diciembre 2016</b>					
<i>Expresado en cordobas</i>					
<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
C\$35.670,00	C\$37.580,00	C\$39.760,00	C\$41.430,00	C\$44.770,00	C\$48.520,00

*Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.*

El porcentaje refleja un aumento en el volumen de ventas, lo que permitirá generar más ingresos y tener una mayor liquidez para cubrir con las obligaciones del negocio y de esta manera operar de manera eficiente, ser rentable y dar estabilidad, ya sea a la misma tienda como a sus colaboradores, para que en un futuro con el crecimiento en general de la tienda esta pueda expandirse inyectando capital, ya sea para que el local cuente con mejores condiciones o por otro lado que las utilidades sirvan para adquirir un establecimiento propio o que se pueda inaugurar otra tienda.

#### 4.4.6.2. Presupuesto de compras

Cabe mencionar que el eje de este presupuesto es el de ventas y que de igual manera el presupuesto de compras se elabora en unidades físicas y unidades monetarias por cada tipo de ropa que la tienda ofrece (Ver anexo 5).

Inicialmente se consideran de manera objetiva los valores existentes de inventarios al cierre del último o cada periodo de movimiento comercial, información que nos permite complementar la compra de cada tipo de ropa que será sujetos a la proyección de venta y solventar la demanda del mercado.

En consideración a lo anterior la **Tabla 8** exhibe las proyecciones de compras tanto en unidades físicas como unidades monetarias, para este segundo semestre se define un proceso de compra ascendente:

*Tabla 8: Presupuesto de compras en unidades físicas y monetarias*

Tienda Medina						
Presupuesto de compras en unidades físicas y monetarias						
de Julio a Diciembre 2016						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>UNDS</b>	153	199	217	244	257	268
<b>Total</b>	<b>C\$ 14.500,00</b>	<b>C\$ 19.400,00</b>	<b>C\$ 21.260,00</b>	<b>C\$ 24.140,00</b>	<b>C\$ 25.160,00</b>	<b>C\$ 26.280,00</b>

*Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.*

Para julio se estimó comprar 153 unidades sumándole la cantidad de unidades en existencia para poder cubrir lo que se tiene proyectado vender en dicho mes, este mismo proceso se repite para los meses siguientes aumentando poco a poco el volumen de compra. Para Noviembre y Diciembre la proyección de compras aumenta debido que se proyectó un incremento mayor en las ventas.

Para noviembre se estimó comprar 257 unidades distribuidos en 17 piezas diferentes en donde la mayor proporción la ocupan las camisetas y los jean de hombre abarcando un 51% de las compras para este mes de noviembre.

Para diciembre la proyección de compras se realizó en base a lo que se pretende vender siempre tomando en cuenta la existencia de inventario, las compras que se estimaron para diciembre fueron de 268 unidades donde de igual manera las camisetas y los jean de hombre son los productos fuertes con una proporción de 52% del total de compras.

A través de este presupuesto se propone a la tienda llevar un proceso de compra adecuado que permita tomar en cuenta la existencia en inventario y de esta manera poder rotar eficientemente la mercancía evitando así el estancamiento y así mismo por medio de la rotación de inventario se pueda contar con suficiente liquidez para hacer frente al siguiente periodo.

#### 4.4.6.3. Presupuesto de egresos

Dado que no es posible sostener un negocio sin incurrir en gastos, se plantea la propuesta del presupuesto de egresos para la tienda, este refleja todas aquellas estimaciones de salidas de recursos monetarios para el segundo semestre del 2016.

Los recursos monetarios contemplados en este presupuesto proceden de las proyecciones de gastos administrativos, gastos de ventas y compras (Ver anexo 8,9).

Del total de egresos por mes, las compras abarcan en promedio el mayor porcentaje con un 60%, mientras que los gastos de ventas el 25% y los gastos administrativos un 15%. La variación que presentan las compras es relativa al presupuesto de compras mencionado anteriormente, del total de egresos por mes también se presenta un promedio de C\$ 9.50 córdobas, una pequeña variación no muy representativa, que corresponde al alquiler del local que se paga en dólares, variación que se ve sujeta al deslizamiento de la moneda, dicho cálculo de variación fue determinado en base al tipo de cambio oficial del córdoba con respecto al dólar de los Estados Unidos de América (USD)

Tabla 9: Presupuesto de egresos

Tienda Medina						
Presupuesto de egresos						
Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2016						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gastos Administrativos	5.408,50	5.410,40	5.412,30	5.414,16	5.416,08	5.417,99
Gastos de Ventas	8.661,99	8.669,59	8.677,22	8.684,63	8.692,31	8.699,97
Compras	14.500,00	19.400,00	21.260,00	24.140,00	25.160,00	26.280,00
<b>Total</b>	<b>C\$ 28.570,49</b>	<b>C\$ 33.479,98</b>	<b>C\$ 35.349,52</b>	<b>C\$ 38.238,78</b>	<b>C\$ 39.268,39</b>	<b>C\$ 40.397,97</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

#### 4.4.6.4. Flujo de efectivo proyectado o proforma

A pesar de los esfuerzos la tienda se ha mantenido estable, pero se considera oportuno la propuesta de un flujo de efectivo que sirva para proveer información importante al administrador del negocio, y solventar la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Mediante la recaudación de información de la tienda medina se ha determinado que se realiza casi todo de manera empírica, se ha sabido manejar la tienda pero debido a la falta de estados financieros no miden realmente la situación financiera del negocio.

Con la implementación del flujo de efectivo, a la tienda le facilitara medir exactamente la disponibilidad del dinero para cada periodo y de esta manera poder hacer frente a todas sus obligaciones, además le permitirá conocer en que se está invirtiendo el dinero mensualmente, esto nos da una visión detallada de los cambios en la cantidad de dinero que la tienda mantiene con el tiempo. Al final nos daremos cuenta si la tienda está acumulando más dinero que en periodos anteriores o si está perdiendo (desvió de dinero).

Con los resultados obtenidos del flujo de efectivo podemos determinar que los egresos oscilan entre el 31 y 33% de los ingresos totales dando una diferencia favorable del 67 y 69% mensual teniendo como resultado la disponibilidad de efectivo al final de cada de cada periodo.

El flujo de efectivo es un indicador de liquidez del negocio, provee información sobre los ingresos de efectivo en un tiempo determinado.

La **Tabla 10** contempla el flujo de efectivo proyectado de la tienda Medina para el segundo semestre 2016.

Tabla 10: Flujo de efectivo proyectado

Tienda Medina						
Flujo de Efectivo Proyectado						
Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2016						
Expresado en Córdoba						
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Saldo Inicial</b>	C\$57.200,00	C\$ 64.299,51	C\$ 68.399,53	C\$ 72.810,01	C\$ 76.001,22	C\$ 81.502,83
<b>INGRESOS</b>						
Ventas de Contado	35.670,00	37.580,00	39.760,00	41.430,00	44.770,00	48.520,00
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>C\$92.870,00</b>	<b>C\$ 101.879,51</b>	<b>C\$ 108.159,53</b>	<b>C\$ 114.240,01</b>	<b>C\$ 120.771,22</b>	<b>C\$ 130.022,83</b>
<b>EGRESOS</b>						
Compra de Inventarios	C\$14.500,00	C\$ 19.400,00	C\$ 21.260,00	C\$ 24.140,00	C\$ 25.160,00	C\$ 26.280,00
<b>Gastos de Venta</b>						
Sueldos y Salarios	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00
Alquiler	1.833,99	1.841,59	1.849,22	1.856,63	1.864,31	1.871,97
Vigilancia	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Impuestos	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00
<b>Gastos de Administración</b>						
Sueldos y Salarios	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Alquiler	458,50	460,40	462,30	464,16	466,08	467,99
Vigilancia	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Transporte	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>C\$28.570,49</b>	<b>C\$ 33.479,98</b>	<b>C\$ 35.349,52</b>	<b>C\$ 38.238,78</b>	<b>C\$ 39.268,39</b>	<b>C\$ 40.397,97</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>C\$64.299,51</b>	<b>C\$ 68.399,53</b>	<b>C\$ 72.810,01</b>	<b>C\$ 76.001,22</b>	<b>C\$ 81.502,83</b>	<b>C\$ 89.624,87</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

#### 4.4.6.5. Estados financieros proyectados o proforma

##### 4.4.6.5.1. Estado de resultado proyectado

A través de la elaboración de este estado financiero podemos darnos cuenta de forma ordenada y detallada el resultado final del ejercicio para los meses en estudio, el cual es el indicador del beneficio al final de cada periodo.

Con los datos obtenidos en el estado de resultado de la tienda medina en el mes de julio se puede determinar que para este mes la empresa prácticamente casi se encuentra en punto de equilibrio debido a que la utilidad neta es equivalente al 2%, esto se debe a que el costo de ventas representa el 59% de las ventas totales y los gastos operativos un 39% dando como resultado un 98% de egresos totales de acuerdo a las ventas.

En los siguientes meses podemos apreciar que la utilidad neta tiene un crecimiento gradual del 2% por mes esto se debe al incremento de las ventas.

En comparación de los meses siguientes con julio podemos observar que nuestros gastos operativos no varían mucho (salarios fijos, no se paga comisión por el volumen de venta) y esto no tendrán efecto según se venda más en cada periodo lo cual aumentara nuestra utilidad.

Nuestra utilidad neta a diciembre seria del 12% en comparación con julio donde la utilidad para dicho periodo era del 2% lo cual se tendría un crecimiento equivalente al 10% para el segundo semestre del 2016.

La **Tabla 11** muestra el estado de resultados proyectado para el segundo semestre 2016:

Tabla 11: Estado de resultado proyectado

Tienda Medina						
Estado de resultado proyectado						
Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2016						
Expresado en Córdoba						
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Netas	C\$ 35.670,00	C\$ 37.580,00	C\$ 39.760,00	C\$ 41.430,00	C\$ 44.770,00	C\$ 48.520,00
Costo de Ventas	20.900,00	22.000,00	23.280,00	24.260,00	26.240,00	28.420,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>C\$ 14.770,00</b>	<b>C\$ 15.580,00</b>	<b>C\$ 16.480,00</b>	<b>C\$ 17.170,00</b>	<b>C\$ 18.530,00</b>	<b>C\$ 20.100,00</b>
Gastos operativos	14.070,49	14.079,98	14.089,52	14.098,78	14.108,39	14.117,97
<b>Utilidad neta</b>	<b>C\$ 699,51</b>	<b>C\$ 1.500,02</b>	<b>C\$ 2.390,48</b>	<b>C\$ 3.071,22</b>	<b>C\$ 4.421,61</b>	<b>C\$ 5.982,03</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

#### 4.4.6.5.2. Balance general proyectado

Mediante la elaboración del balance general podemos determinar el verdadero estado financiero de la tienda ya que nos permite conocer contablemente los activos, pasivos, y patrimonio.

En el mes de julio podemos observar que del 100% de los activos de la tienda medina, el activo circulante equivale al 83% lo que nos muestra que la empresa tiene disponibilidad de efectivo para contrarrestar los gastos.

Además que no cuentan con pasivos ya que todo se realiza al contado por consiguiente no tienen obligación de cuentas por pagar con proveedores, ni están comprometidos con préstamos, esto determina que los administradores de la tienda son 100% dueños del negocio.

El balance se estructura gracias a los resultados obtenidos del flujo de efectivo y estado de resultado, por ejemplo, lo que se cuenta en el activo corriente se obtiene del resultado del flujo de caja, y del inventario con que se cuenta. El activo no corriente se obtiene del mobiliario existente en la empresa y la suma de estos conforma el total de activos.

En el patrimonio podemos observar que el capital social corresponde al 99% de este, por tanto la utilidad equivale al 1% en el mes de julio.

Esta utilidad poco a poco va en aumento hasta llegar al mes de diciembre, ya que podemos ver que el capital social corresponde al 84% del patrimonio esto quiere decir que la utilidad en cada ejercicio va aumentando y en este mes de diciembre representa el 16% esto se debe a que el patrimonio total va en ascenso hasta crecer en el semestre en un 15% (todo esto se logra por el incrementos en la proyección de venta, y la mayor rotación de inventario)

La **Tabla 12** muestra el balance general proyectado para el segundo semestre 2016 de la tienda

Tabla 12: Balance general proyectado

<b>Tienda Medina</b>						
<b>Balance General Proyectado</b>						
<b>Al 31 de Diciembre del 2016</b>						
<i>Expresado en Córdoba</i>						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b><u>Activos</u></b>						
Corriente						
Efectivo en Caja y Banco	64.299,51	68.399,53	72.810,01	76.001,22	81.502,83	89.624,87
Inventarios	18.090,00	15.490,00	13.470,00	13.350,00	12.270,00	10.130,00
Sub total Activo Corriente	C\$ 82.389,51	C\$ 83.889,53	C\$ 86.280,01	C\$ 89.351,22	C\$ 93.772,83	C\$ 99.754,87
No Corriente						
Mobiliario	16.630,00	16.630,00	16.630,00	16.630,00	16.630,00	16.630,00
Sub total No Corriente	C\$ 16.630,00	C\$ 16.630,00	C\$ 16.630,00	C\$ 16.630,00	C\$ 16.630,00	C\$ 16.630,00
<b>Total Activos</b>	<b>C\$ 99.019,51</b>	<b>C\$ 100.519,53</b>	<b>C\$ 102.910,01</b>	<b>C\$ 105.981,22</b>	<b>C\$ 110.402,83</b>	<b>C\$ 116.384,87</b>
<b><u>Pasivo</u></b>						
<b><u>Patrimonio</u></b>						
Capital Contable	C\$ 98.320,00	C\$ 98.320,00	C\$ 98.320,00	C\$ 98.320,00	C\$ 98.320,00	C\$ 98.320,00
Utilidad o Perdida del Ejercicio	C\$ 699,51	C\$ 2.199,53	C\$ 4.590,01	C\$ 7.661,22	C\$ 12.082,83	C\$ 18.064,87
<b>Total Pasivo más capital</b>	<b>C\$ 99.019,51</b>	<b>C\$ 100.519,53</b>	<b>C\$ 102.910,01</b>	<b>C\$ 105.981,22</b>	<b>C\$ 110.402,83</b>	<b>C\$ 116.384,87</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

## 5. Conclusión

Como resultado del diseño de la propuesta de gestión presupuestaria a la tienda Medina, es posible concluir que a través del presente trabajo se han descrito las características del negocio por medio de visitas al local, charlas con los colaboradores y con la propietaria.

Se realizó un marco teórico que sirvió de base para poder desarrollar la investigación, y servirá como una fuente de conocimiento para la propietaria, lectores y futuros investigadores.

Mediante un diagnóstico aplicando el análisis FODA se identificaron los puntos fuertes y débiles del negocio, lo que ayudó a establecer una visión, misión y valores, que le permitirá operar óptimamente. También se crearon normas y políticas para que todos laboren en función al crecimiento de la tienda.

Se pudo ayudar al negocio a fortalecer su sistema de gestión actual, mediante el diseño de una propuesta de gestión presupuestaria lo cual permitirá minimizar el riesgo en sus operaciones y conocer contablemente la situación financiera para cada fin de mes.

## 6. Recomendaciones

- ✚ Tomar como guía la propuesta de gestión presupuestaria para llevar un mejor control en los procesos de compra-venta.
- ✚ Instruir al personal que maneja la gestión presupuestaria.
- ✚ Seguir operando con capital propio.

## 7. Bibliografía

- Alfonso, E., Hernandez, D., & Diaz, A. (24 de 10 de 2015). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/uzzbmnjftbov/consolidacion-del-presupuesto/>
- Bonilla, L. (07 de 10 de 2010). *blogdiario.com*. Obtenido de [descargarluisbonilla.blogspot.es](http://descargarluisbonilla.blogspot.es):  
<http://descargarluisbonilla.blogspot.es/buscar?str=Desviaciones>
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuesto, Enfoque de gestion, planeacion y control de recursos*. (Tercera ed.). Bogotá - Colombia: McGraw-Hill.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos - Un enfoque de direccionamiento estrategico, gestion, y control de recursos*. Bogotá, Colombia.: McGraw-Hill.
- Cárdenas , R. A., & Nápoles. (2008). *Presupuestos, Teoría y Práctica*. México: McGraw-Hill.
- Díaz Cruz, M. C., Parra Hernandez, R., & López Castañeda, L. M. (2012). *PRESUPUESTOS; Enfoque para la planeación financiera* (Primera edición ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial - Un enfoque práctico para el aula*. . BARINAS: Programa de ciencias sociales.
- Horngren , C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. Mexico: Pearson educacion.
- Jhermosillap. (14 de Abril de 2010). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=UjLEaaUw0zl>
- Lozano, A., Bastos, M., Gonzaga Giraldo, L., & Lozano, M. d. (26 de 05 de 2011). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- Mintzberg, H. (2007). *Planeacion Estratégica*. Palmira, Colombia: Universidad Nacional de Colombia .
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario: Planificacion, elaboracion, implementacion y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.
- Nicolás, P. (1999). *Elaboración y control de presupuestos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA.
- Oficial, L. G. (Viernes 12 de Julio de 2012). ALcaldias. *Ordenanza Tributaria Municipal No. 03-11*, pág. 5225.
- Rincón Soto, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales* (1 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Toro López, F. J. (2010). *Costos ABC; Herramientas para la productividad* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Costos y presupuestos*. México D.F.: Fondo Editorial FCA.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos; Planificación y control* (Sexta ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

## 8. Anexos

## Anexo 1. Estrategias de la matriz FODA - FO

<b>FO</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Puntuación De 1 a 5</b>
F1 - Ahorro de utilidades	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	-----	0
F1 - Ahorro de utilidades	O2 - Financiamiento	Seguir operando con capital propio teniendo presente el financiamiento.	4
F2 - Estabilidad de ventas	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	-----	0
F2 - Estabilidad de ventas	O2 - Financiamiento	Mantener estabilidad de las ventas	2
F3- Compras continuas	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	Tomar como guía la propuesta de gestión presupuestaria para tener un manejo en el proceso de compra.	4
F3- Compras continuas	O2 - Financiamiento	Incurrir en financiamiento para aumentar el volumen de compras.	2

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

## Anexo 2. Estrategias de la matriz FODA - FA

FA			
Fortalezas	Amenazas	Estrategia	Puntuación De 1 a 5
F1 - Ahorro de utilidades	A1- Perdida por una inadecuada gestión presupuestaria	Implementar una gestión presupuestaria para evitar afectar el ahorro de utilidades en caso de fracaso.	5
F1 - Ahorro de utilidades	A2 - Desvió de utilidades	-----	0
F2 - Estabilidad de ventas	A1- Perdida por una inadecuada gestión presupuestaria	Mejorar la gestión presupuestaria para mantener la estabilidad en ventas	0
F2 - Estabilidad de ventas	A2 - Desvió de utilidades	-----	0
F3 - Compras continuas	A1- Perdida por una inadecuada gestión presupuestaria	Mejorar la gestión presupuestaria para llevar un adecuado registro de las compras realizadas.	0
F3 - Compras continuas	A2 - Desvió de utilidades	-----	4

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

## Anexo 3. Estrategias de la matriz FODA - DA

DA			
Debilidades	Amenazas	Estrategia	Puntuación de 1 a 5
D1 - Falta de registros contables	A1- Fracaso por una inadecuada gestión presupuestaria	Desarrollar una gestión presupuestaria donde se lleven al día los registros contables	4
D1 - Falta de registros contables	A2 - Desvió de utilidades	Desarrollar una gestión de control en registros contables para evitar desvíos de utilidades	3
D2 - No se lleva presupuesto	A1- Fracaso por una inadecuada gestión presupuestaria	Implementar el presupuesto como una herramienta para la gestión.	5
D2 - No se lleva presupuesto	A2 - Desvió de utilidades	-----	0
D3 - No se registra las compras	A1- Fracaso por una inadecuada gestión presupuestaria	-----	0
D3 - No se registra las compras	A2 - Desvió de utilidades	-----	0
D4 - No hay planificación	A1- Fracaso por una inadecuada gestión presupuestaria	Planificar las actividades presupuestarias	3
D4 - No hay planificación	A2 - Desvió de utilidades	-----	0
D5 - Áreas indefinidas	A1- Fracaso por una inadecuada gestión presupuestaria	Definir por medio de la gestión presupuestaria las áreas de la empresa.	3
D5 - Áreas indefinidas	A2 - Desvió de utilidades	-----	0

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

## Anexo 4. Estrategias de la matriz FODA - DO

<b>DO</b>			
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Puntuación de 1 a 5</b>
D1 - Falta de registros contables	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	La gestión presupuestaria permitirá llevar un control en registros contables	5
D1 - Falta de registros contables	O2 - Financiamiento	-----	0
D2 - No se lleva presupuesto	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	Ejecutar la propuesta de gestión presupuestaria.	3
D2 - No se lleva presupuesto	O2 - Financiamiento	-----	0
D3 - No se registra las compras	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	Ejecutar la propuesta de gestión presupuestaria para que se lleve un adecuado proceso de compras.	2
D3 - No se registra las compras	O2 - Financiamiento	-----	0
D4 - No hay planificación	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	Ejecutar la propuesta de gestión presupuestaria	1
D4 - No hay planificación	O2 - Financiamiento	-----	0
D5 - Áreas indefinidas	O1 - Propuesta de gestión presupuestaria	Ejecutar la propuesta de gestión presupuestaria	5
D5 - Áreas indefinidas	O2 - Financiamiento	-----	0

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores.

## Anexo 5. Ventas en unidades monetarias

Tienda Medina							
Proyecciones de Ventas en Unidades Monetarias							
Descripción	P. de Vta.	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Camisetas	120	7.920,00	8.280,00	8.640,00	9.120,00	9.960,00	10.680,00
Camisas	150	1.800,00	1.950,00	2.100,00	2.100,00	2.250,00	2.550,00
Jeans HOMBRE	250	9.750,00	10.250,00	10.750,00	11.250,00	12.250,00	13.250,00
Jeans MUJER	220	2.860,00	3.080,00	3.300,00	3.520,00	3.740,00	3.960,00
Chaqueta de Cuero	200	3.000,00	3.200,00	3.400,00	3.600,00	3.800,00	4.200,00
Short Hombre	180	2.160,00	2.340,00	2.520,00	2.520,00	2.700,00	3.060,00
Short Mujer	120	600,00	600,00	720,00	720,00	720,00	840,00
Licras Mujer	150	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Monos	180	-	-	-	-	-	-
Blusas	120	1.680,00	1.800,00	1.920,00	2.040,00	2.160,00	2.280,00
Chaleco de mujer	150	300,00	300,00	300,00	300,00	450,00	450,00
Sudadera	150	2.550,00	2.550,00	2.700,00	2.850,00	3.150,00	3.300,00
Vestidos	200	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Alicradas	120	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Camisolas	120	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Sueters y chaquetas	180	2.160,00	2.340,00	2.520,00	2.520,00	2.700,00	3.060,00
saco	150	-	-	-	-	-	-
Buzo hombre	150	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Blaizer	150	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Total</b>		<b>C\$ 35.670,00</b>	<b>C\$ 37.580,00</b>	<b>C\$ 39.760,00</b>	<b>C\$ 41.430,00</b>	<b>C\$ 44.770,00</b>	<b>C\$ 48.520,00</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

**Anexo 6. Presupuesto de compras en unidades físicas y monetarias**

Tienda Medina													
Presupuesto de compras en unidades físicas y monetarias													
de Julio a Diciembre 2016													
Producto	Costo unitario	Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic	
		UNDS	Total										
Camisetas	80	60	4.800	68	5.440	71	5.680	75	6.000	83	6.640	87	6.960
Camisas	80	8	640	11	880	13	1.040	13	1.040	14	1.120	16	1.280
Jeans HOMBRE	120	16	1.920	40	4.800	42	5.040	44	5.280	48	5.760	51	6.120
Jeans MUJER	120	7	840	9	1.080	13	1.560	15	1.800	15	1.800	14	1.680
Chaqueta de Cuero	120	16	1.920	15	1.800	17	2.040	20	2.400	16	1.920	20	2.400
Short Hombre	100	5	500	7	700	8	800	15	1.500	16	1.600	15	1.500
Short Mujer	80	3	240	5	400	5	400	6	480	6	480	4	320
Licras Mujer	80	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Monos	150	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Blusas	80	10	800	12	960	12	960	15	1.200	15	1.200	18	1.440
Chaleco de mujer	120	2	240	2	240	2	240	2	240	3	360	3	360
Sudadera	100	10	1.000	15	1.500	17	1.700	20	2.000	20	2.000	21	2.100
Vestidos	120	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Alicradas	80	2	160	2	160	2	160	0	-	1	80	0	-
Camisolas	80	2	160	0	-	2	160	0	-	1	80	2	160
Sueters y chaquetas	120	8	960	10	1.200	11	1.320	17	2.040	15	1.800	15	1.800
Buzo hombre	80	2	160	2	160	1	80	1	80	1	80	2	160
Blaizer	80	2	160	1	80	1	80	1	80	3	240	0	-
<b>Total</b>		153	14.500	199	19.400	217	21.260	244	24.140	257	25.160	268	26.280

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

## Anexo 7. Inventario final por mes

Tienda Medina													
Inventario Final por Mes													
Producto	costo unitario	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
Camisetas	80	11	880,00	10	800,00	9	720,00	8	640,00	8	640,00	6	480,00
Camisas	80	12	960,00	10	800,00	9	720,00	8	640,00	7	560,00	6	480,00
Jeans HOMBRE	120	12	1.440,00	11	1.320,00	10	1.200,00	9	1.080,00	8	960,00	6	720,00
Jeans MUJER	120	22	2.640,00	17	2.040,00	15	1.800,00	14	1.680,00	12	1.440,00	8	960,00
Chaqueta de Cuero	120	8	960,00	7	840,00	7	840,00	9	1.080,00	6	720,00	5	600,00
Short Hombre	100	23	2.300,00	17	1.700,00	11	1.100,00	12	1.200,00	13	1.300,00	11	1.100,00
Short Mujer	80	16	1.280,00	16	1.280,00	15	1.200,00	15	1.200,00	15	1.200,00	12	960,00
Licras Mujer	80	14	1.120,00	13	1.040,00	12	960,00	11	880,00	10	800,00	9	720,00
Monos	150	3	450,00	3	450,00	3	450,00	3	450,00	3	450,00	3	450,00
Blusas	80	23	1.840,00	20	1.600,00	16	1.280,00	14	1.120,00	11	880,00	10	800,00
Chaleco de mujer	120	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00
Sudadera	100	10	1.000,00	8	800,00	7	700,00	8	800,00	7	700,00	6	600,00
Vestidos	120	13	1.560,00	12	1.440,00	11	1.320,00	10	1.200,00	9	1.080,00	8	960,00
Alicradas	80	2	160,00	3	240,00	4	320,00	3	240,00	3	240,00	2	160,00
Camisolas	80	2	160,00	1	80,00	2	160,00	1	80,00	1	80,00	2	160,00
Sueters y chaquetas	120	7	840,00	4	480,00	1	120,00	4	480,00	4	480,00	2	240,00
Sacos	120	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00
Licra hombre	100	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00
Buzo Hombre	80	1	80,00	2	160,00	2	160,00	2	160,00	2	160,00	3	240,00
Blaizer	80	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	3	240,00	2	160,00
<b>Total</b>		<b>183</b>	<b>C\$ 18.090,00</b>	<b>158</b>	<b>C\$ 15.490,00</b>	<b>138</b>	<b>C\$ 13.470,00</b>	<b>135</b>	<b>C\$ 13.350,00</b>	<b>125</b>	<b>C\$ 12.270,00</b>	<b>104</b>	<b>C\$ 10.130,00</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

## Anexo 8. Costo de ventas

Tienda Medina													
Costo de Ventas													
		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Precio de costo	unds vendidas	costo	unds vendidas	costo	unds vendidas	costo	unds vendidas	costo	unds vendidas	costo	unds vendidas	costo
Camisetas	80	66	5.280,00	69	5.520,00	72	5.760,00	76	6.080,00	83	6.640,00	89	7.120,00
Camisas	80	12	960,00	13	1.040,00	14	1.120,00	14	1.120,00	15	1.200,00	17	1.360,00
Jeans HOMBRE	120	39	4.680,00	41	4.920,00	43	5.160,00	45	5.400,00	49	5.880,00	53	6.360,00
Jeans MUJER	120	13	1.560,00	14	1.680,00	15	1.800,00	16	1.920,00	17	2.040,00	18	2.160,00
Chaqueta de Cuero	120	15	1.800,00	16	1.920,00	17	2.040,00	18	2.160,00	19	2.280,00	21	2.520,00
Short Hombre	100	12	1.200,00	13	1.300,00	14	1.400,00	14	1.400,00	15	1.500,00	17	1.700,00
Short Mujer	80	5	400,00	5	400,00	6	480,00	6	480,00	6	480,00	7	560,00
Licras Mujer	80	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00
Monos	150	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Blusas	80	14	1.120,00	15	1.200,00	16	1.280,00	17	1.360,00	18	1.440,00	19	1.520,00
Chaleco de mujer	120	2	240,00	2	240,00	2	240,00	2	240,00	3	360,00	3	360,00
Sudadera	100	17	1.700,00	17	1.700,00	18	1.800,00	19	1.900,00	21	2.100,00	22	2.200,00
Vestidos	120	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00	1	120,00
Alicradas	80	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00
Camisolas	80	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00
Sueters y chaquetas	120	12	1.440,00	13	1.560,00	14	1.680,00	14	1.680,00	15	1.800,00	17	2.040,00
Sacos	120	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Buzo Hombre	80	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00
Blaizer	80	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00	1	80,00
<b>Total</b>			<b>C\$ 20.900,00</b>		<b>C\$ 22.000,00</b>		<b>C\$ 23.280,00</b>		<b>C\$ 24.260,00</b>		<b>C\$ 26.240,00</b>		<b>C\$ 28.420,00</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

*Anexo 9. Presupuestos de gastos de administración*

<b>Tienda Medina</b>						
<b>Presupuesto de gastos de administración</b>						
<b>II Semestre 2016</b>						
	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Sueldos y Salarios	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Alquiler	458,50	460,40	462,30	464,16	466,08	467,99
Vigilancia	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Transporte	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
<b>Total</b>	<b>C\$ 5.408,50</b>	<b>C\$ 5.410,40</b>	<b>C\$ 5.412,30</b>	<b>C\$ 5.414,16</b>	<b>C\$ 5.416,08</b>	<b>C\$ 5.417,99</b>

*Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores*

*Anexo 10. Presupuesto de gastos de ventas*

<b>Tienda Medina</b>						
<b>Presupuesto de gastos de Venta</b>						
<b>II Semestre 2016</b>						
	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Sueldos y Salarios	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00
Alquiler	1.833,99	1.841,59	1.849,22	1.856,63	1.864,31	1.871,97
Vigilancia	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Impuestos	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00
<b>Total</b>	<b>C\$ 8.661,99</b>	<b>C\$ 8.669,59</b>	<b>C\$ 8.677,22</b>	<b>C\$ 8.684,63</b>	<b>C\$ 8.692,31</b>	<b>C\$ 8.699,97</b>

*Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores*

## Anexo 11. Nómina

Tienda Medina					
Nómina Mensual					
N°	No. Cedula	Nombres y Apellidos	Cargo	Salario Neto	Firma
<b>Administración</b>					
1		Socorro Medina Bazan	Admin	C\$ 4.000,00	
<b>Sub Total Administración</b>				<b>C\$ 4.000,00</b>	
<b>Ventas</b>					
1		Salvador Ugrate Medina	Vendedor	C\$ 3.000,00	
2		Luis Noel Medina	Vendedor	3.000,00	
3		Alison Gutierrez	Vendedor	480,00	
<b>Sub Total Ventas</b>				<b>C\$ 6.480,00</b>	
<b>Total</b>				<b>C\$10.480,00</b>	

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

Anexo 12. Kardex de Inventario Julio

<b>Julio</b>				
	inv. inicial	compras	Costo ventas	inv. Final
<b>Camisetas</b>	17	60	66	11
<b>Camisas</b>	16	8	12	12
<b>Jeans HOMBRE</b>	35	16	39	12
<b>Jeans MUJER</b>	28	7	13	22
<b>Chaqueta de Cuero</b>	7	16	15	8
<b>Short Hombre</b>	30	5	12	23
<b>Short Mujer</b>	18	3	5	16
<b>Licras Mujer</b>	15	0	1	14
<b>Monos</b>	3		0	3
<b>Blusas</b>	27	10	14	23
<b>Chaleco de mujer</b>	1	2	2	1
<b>sudadera</b>	17	10	17	10
<b>Vestidos</b>	14	0	1	13
<b>Alicradas</b>	1	2	1	2
<b>Camisolas</b>	1	2	1	2
<b>Sueters y chaquetas</b>	11	8	12	7
<b>Sacos</b>	1	0	0	1
<b>Licra hombre</b>	1	0	0	1
<b>Buzo hombre</b>	0	2	1	1
<b>Blaizer</b>	0	2	1	1

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

## Anexo 13. Kardex de Inventario Agosto

<b>Agosto</b>				
	inv. inicial	compras	Costo venta	inv. Final
<b>Camisetas</b>	11	68	69	10
<b>Camisas</b>	12	11	13	10
<b>Jeans HOMBRE</b>	12	40	41	11
<b>Jeans MUJER</b>	22	9	14	17
<b>Chaqueta de Cuero</b>	8	15	16	7
<b>Short Hombre</b>	23	7	13	17
<b>Short Mujer</b>	16	5	5	16
<b>Licras Mujer</b>	14	0	1	13
<b>Monos</b>	3	0	0	3
<b>Blusas</b>	23	12	15	20
<b>Chaleco de mujer</b>	1	2	2	1
<b>sudadera</b>	10	15	17	8
<b>Vestidos</b>	13	0	1	12
<b>Alicradas</b>	2	2	1	3
<b>Camisolas</b>	2	0	1	1
<b>Sueters y chaquetas</b>	7	10	13	4
<b>Sacos</b>	1	0	0	1
<b>Licra hombre</b>	1	0	0	1
<b>Buzo hombre</b>	1	2	1	2
<b>Blaizer</b>	1	1	1	1

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

Anexo 14. Kardex de Inventario Septiembre

<b>Septiembre</b>				
	inv. inicial	compras	Costo ventas	inv. Final
<b>Camisetas</b>	10	71	72	9
<b>Camisas</b>	10	13	14	9
<b>Jeans HOMBRE</b>	11	42	43	10
<b>Jeans MUJER</b>	17	13	15	15
<b>Chaqueta de Cuero</b>	7	17	17	7
<b>Short Hombre</b>	17	8	14	11
<b>Short Mujer</b>	16	5	6	15
<b>Licras Mujer</b>	13	0	1	12
<b>Monos</b>	3	0	0	3
<b>Blusas</b>	20	12	16	16
<b>Chaleco de mujer</b>	1	2	2	1
<b>sudadera</b>	8	17	18	7
<b>Vestidos</b>	12	0	1	11
<b>Alicradas</b>	3	2	1	4
<b>Camisolas</b>	1	2	1	2
<b>Sueters y chaquetas</b>	4	11	14	1
<b>Sacos</b>	1	0	0	1
<b>Licra hombre</b>	1	0	0	1
<b>Buzo hombre</b>	2	1	1	2
<b>Blaizer</b>	1	1	1	1

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

## Anexo 15. Kardex de Inventario Octubre

<b>Octubre</b>				
	inv. inicial	compras	Costo ventas	inv. Final
<b>Camisetas</b>	9	75	76	8
<b>Camisas</b>	9	13	14	8
<b>Jeans HOMBRE</b>	10	44	45	9
<b>Jeans MUJER</b>	15	15	16	14
<b>Chaqueta de Cuero</b>	7	20	18	9
<b>Short Hombre</b>	11	15	14	12
<b>Short Mujer</b>	15	6	6	15
<b>Licras Mujer</b>	12	0	1	11
<b>Monos</b>	3	0	0	3
<b>Blusas</b>	16	15	17	14
<b>Chaleco de mujer</b>	1	2	2	1
<b>sudadera</b>	7	20	19	8
<b>Vestidos</b>	11	0	1	10
<b>Alicradas</b>	4	0	1	3
<b>Camisolas</b>	2	0	1	1
<b>Sueters y chaquetas</b>	1	17	14	4
<b>Sacos</b>	1	0	0	1
<b>Licra hombre</b>	1	0	0	1
<b>Buzo hombre</b>	2	1	1	2
<b>Blaizer</b>	1	1	1	1

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

Anexo 16. Kardex de Inventario Noviembre

<b>Noviembre</b>				
	inv. inicial	compras	Costo ventas	inv. Final
<b>Camisetas</b>	8	83	83	8
<b>Camisas</b>	8	14	15	7
<b>Jeans HOMBRE</b>	9	48	49	8
<b>Jeans MUJER</b>	14	15	17	12
<b>Chaqueta de Cuero</b>	9	16	19	6
<b>Short Hombre</b>	12	16	15	13
<b>Short Mujer</b>	15	6	6	15
<b>Licras Mujer</b>	11	0	1	10
<b>Monos</b>	3	0	0	3
<b>Blusas</b>	14	15	18	11
<b>Chaleco de mujer</b>	1	3	3	1
<b>sudadera</b>	8	20	21	7
<b>Vestidos</b>	10	0	1	9
<b>Alicradas</b>	3	1	1	3
<b>Camisolas</b>	1	1	1	1
<b>Sueters y chaquetas</b>	4	15	15	4
<b>Sacos</b>	1	0	0	1
<b>Licra hombre</b>	1	0	0	1
<b>Buzo hombre</b>	2	1	1	2
<b>Blaizer</b>	1	3	1	3

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

## Anexo 17. Kardex de Inventario Diciembre

<b>Diciembre</b>				
	inv. inicial	compras	Costo ventas	inv. Final
<b>Camisetas</b>	8	87	89	6
<b>Camisas</b>	7	16	17	6
<b>Jeans HOMBRE</b>	8	51	53	6
<b>Jeans MUJER</b>	12	14	18	8
<b>Chaqueta de Cuero</b>	6	20	21	5
<b>Short Hombre</b>	13	15	17	11
<b>Short Mujer</b>	15	4	7	12
<b>Licras Mujer</b>	10	0	1	9
<b>Monos</b>	3	0	0	3
<b>Blusas</b>	11	18	19	10
<b>Chaleco de mujer</b>	1	3	3	1
<b>sudadera</b>	7	21	22	6
<b>Vestidos</b>	9	0	1	8
<b>Alicradas</b>	3	0	1	2
<b>Camisolas</b>	1	2	1	2
<b>Sueters y chaquetas</b>	4	15	17	2
<b>Sacos</b>	1	0	0	1
<b>Licra hombre</b>	1	0	0	1
<b>Buzo hombre</b>	2	2	1	3
<b>Blaizer</b>	3	0	1	2

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

## Anexo 18. Balance general de apertura

<b>Tienda Medina</b>	
<b>Balance General de apertura</b>	
<b>Al 01 de Julio del 2016</b>	
<i>Expresado en Córdoba</i>	
<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>
<b><u>Activos</u></b>	
<b>Corriente</b>	
Efectivo en Caja y Banco	57.200,00
Inventarios	24.490,00
<b>Sub total Activo Corriente</b>	<b>C\$ 81.690,00</b>
<b>No Corriente</b>	
Mobiliario	16.630,00
<b>Sub total No Corriente</b>	<b>C\$ 16.630,00</b>
<b>Otros Activos</b>	
<b>Sub total Otros Activos</b>	
<b>Total Activos</b>	<b>C\$ 98.320,00</b>
<b><u>Pasivo</u></b>	
<b>Corriente</b>	
Proveedores	
<b>Total Pasivos</b>	
<b><u>Patrimonio</u></b>	
<b>Capital Contable</b>	<b>C\$ 98.320,00</b>
<b>Utilidad o Perdida del Ejercicio</b>	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>C\$ 98.320,00</b>
<b>Total Pasivo más capital</b>	<b>C\$ 98.320,00</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores

## Anexo 19. Estado de resultado proyectado

<b>Estado de Resultado Proyectado</b>						
<b>Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2016</b>						
<i>Expresado en Córdobas</i>						
<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Ventas Totales	C\$ 35.670,00	C\$ 37.580,00	C\$ 39.760,00	C\$ 41.430,00	C\$ 44.770,00	C\$ 48.520,00
Descuento sobre venta						
Rebajas sobre venta						
Venta Netas	35.670,00	37.580,00	39.760,00	41.430,00	44.770,00	48.520,00
Costos de Venta	20.900,00	22.000,00	23.280,00	24.260,00	26.240,00	28.420,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>C\$ 14.770,00</b>	<b>C\$ 15.580,00</b>	<b>C\$ 16.480,00</b>	<b>C\$ 17.170,00</b>	<b>C\$ 18.530,00</b>	<b>C\$ 20.100,00</b>
<b>Gastos de Operación</b>						
Gastos de Venta	C\$ 8.661,99	C\$ 8.669,59	C\$ 8.677,22	C\$ 8.684,63	C\$ 8.692,31	C\$ 8.699,97
Gastos de Administración	5.408,50	5.410,40	5.412,30	5.414,16	5.416,08	5.417,99
Total gastos operativos	14.070,49	14.079,98	14.089,52	14.098,78	14.108,39	14.117,97
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>C\$ 699,51</b>	<b>C\$ 1.500,02</b>	<b>C\$ 2.390,48</b>	<b>C\$ 3.071,22</b>	<b>C\$ 4.421,61</b>	<b>C\$ 5.982,03</b>
<b>Otros Ingresos</b>						
<b>Otros Gastos</b>						
<b>Utilidad neta</b>	<b>C\$ 699,51</b>	<b>C\$ 1.500,02</b>	<b>C\$ 2.390,48</b>	<b>C\$ 3.071,22</b>	<b>C\$ 4.421,61</b>	<b>C\$ 5.982,03</b>

Fuente: Elaborado por estudiantes investigadores