

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA- MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO**

**FAREM – CARAZO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

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



**TEMA: Propuesta de gestión presupuestaria en Empresas de la IV región.**

**SUB-TEMA: Propuesta de gestión presupuestaria en la farmacia FARMALIVIO ubicada en la ciudad de Masatepe, departamento Masaya. Período II semestre del 2016.**

**Autores:**

**Br. Rebeca Virginia Castillo Pérez**

**carne: 11090541**

**Br. Geysil Concepción López Rosales**

**carne: 11092246**

**Tutor: Lic. Martha José Arévalo Medrano**

**Jinotepe, Diciembre del 2016**

## Contenido

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración del docente .....	iii
Resumen .....	iv
1. Introducción .....	1
2. Justificación .....	2
3. Objetivos .....	3
4. Desarrollo del subtema.....	4
4.1 Generalidades de la empresa.....	4
4.1.1 Nombre, ubicación, reseña histórica .....	4
4.1.2 Misión, visión, valores .....	5
4.1.3 Estructura organizativa de la empresa .....	6
4.1.4 Base legal Farmacia FARMALIVIO .....	7
4.2 Marco Teórico.....	8
4.2.1 Fundamentos del presupuesto .....	8
4.2.1.1 Conceptos fundamentales del presupuesto .....	8
4.2.1.2 Importancia del Presupuesto.....	9
4.2.1.3 Objetivos del presupuesto.....	10
4.2.1.4 Funciones del presupuesto .....	12
4.2.1.5 El presupuesto y la Gerencia .....	13
4.2.1.6 Principios de la confección del presupuesto .....	14
4.2.1.7 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.....	16
4.2.1.8. Tipos de Presupuestos .....	18
4.2.2 Gestión presupuestaria.....	25
4.2.2.1 Fase preliminar.....	25
4.2.2.1.1 Planificación operativa .....	25
4.2.2.1.2 Información necesaria para realizar el presupuesto.....	26
4.2.2.1.3 Selección de técnicas de previsión .....	28
4.2.2.2 Fase de Elaboración .....	30
4.2.2.2.1 Organización del proceso presupuestario.....	30
4.2.2.2.2 Elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad.....	31

4.2.2.2.3 Consolidación de los presupuestos (consolidado del presupuesto de las diferentes unidades) .....	33
4.2.2.2.4 Aprobación del presupuesto.....	33
4.2.2.3 Control y seguimiento del presupuesto .....	34
4.2.2.3.2 Cuantificación de desviaciones .....	35
4.2.2.3.3 Análisis de las causas.....	36
4.2.2.3.4 Ejecución de medidas correctoras .....	37
4.2.2.3.5 Toma de decisiones.....	38
4.3 Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en la empresa .	39
4.3.1 Descripción de la gestión presupuestaria actual .....	39
4.3.2 Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria ..	40
4.3.3 Análisis de la gestión presupuestaria (conocer normativas de proceso, políticas de ingresos, egresos).....	41
4.3.4 Análisis FODA de la gestión presupuestaria .....	42
4.3.5 Selección de la alternativa operativa .....	43
4.4 Propuesta de la gestión presupuestaria en la empresa.....	44
4.4.1 Introducción .....	44
4.4.2 Objetivos de la propuesta:.....	45
4.4.3 Propuesta de estructura organizativa .....	46
4.4.4 Propuesta rediseño de misión, visión, y creación de objetivos.....	49
4.4.5 Propuesta de normas y políticas de la gestión .....	50
4.4.6 Propuesta de presupuesto .....	51
4.4.6.1 Presupuesto de venta .....	51
4.4.6.2 Presupuesto de Ingresos .....	52
4.4.6.3 Presupuesto de Compras .....	53
4.4.6.4 Presupuesto de Egresos.....	54
4.4.6.4 Flujo de efectivo proyectado o proforma .....	55
4.4.6.5 Estados financieros Proyectados o Proforma .....	56
Conclusiones .....	60
Recomendaciones .....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	64

## Índice de Tablas.

Tabla 1. Presupuesto de ventas. ....	54
Tabla 1.1 Presupuesto de Ventas Julio. ....	69
Tabla 1.2 Presupuesta de Ventas Agosto. ....	70
Tabla 1.3. Presupuesto de Ventas Septiembre ....	71
Tabla 1.4. Presupuesto de Ventas Octubre ....	72
Tabla 1.5. Presupuesto de Ventas Noviembre ....	73
Tabla 1.6. Presupuesto de Ventas Diciembre.....	74
Tabla 2. Presupuesto de Ingresos. ....	55
Tabla 3. Presupuesto de Compras ....	57
Tabla 3.1. Presupuesto de Compras por Proveedor.....	75
Tabla 3.2 Inventario de Reservas. ....	76
Tabla 4. Presupuesto de Egresos. ....	58
Tabla 4.1. Gastos de Ventas, Administrativos y Compras. ....	77
Tabla 4.2. Nomina Salarial.....	78
Tabla 5. Flujo de Efectivo Proyectado.....	59
Tabla 6. Estado de Resultado Proyectado.....	60
Tabla 7. Balance General Proyectado. ....	62
Tabla 7.1. Balance de Apertura. ....	79
Tabla 7.1.1. Depreciaciones de Mob. y Eq. de Of. Eq de Rpt. Y Hmt Enseres. ....	80
Tabla 7.1.2. Memorias de Calculo de Vida Util Mob, Eq Y Hmt. ....	81

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de Presupuesto.....	65
Ilustración 2. ....	66
Ilustración 3 ....	66
Ilustración 4 ....	67
Ilustración 5 ....	67
Ilustración 6 ....	68
Ilustración 7 ....	68

**Tema:**

Propuesta de gestión presupuestaria en empresas e instituciones de la IV región.

**Subtema:**

Propuesta de gestión presupuestaria en la farmacia FARMALIVIO ubicada en la ciudad de Masatepe, departamento Masaya. Período II semestre del 2016.

## Dedicatoria

### **A DIOS:**

Por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestros caminos a todas aquellas personas que han sido nuestra ayuda y compañía durante todo este tiempo de estudio. Por habernos permitido llegar hasta este punto un peldaño más de la vida y habernos dado salud para lograr nuestras metas, así como la abundante e infinita sabiduría, bondad y amor.

### **A NUESTROS PADRES:**

**Evenor Castillo y Leonor Pérez, Roberto López y Luisa Rosales**, por ser los pilares fundamentales en todo lo que somos, en toda nuestra educación tanto académica como en la vida secular, por su incondicional apoyo perfectamente reflejado en el tiempo que me nos han instruido, por sus sacrificios para vernos en el camino en donde vamos, por su amor infinito, desde nuestros corazones les dedicamos nuestro esfuerzo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**Br. Rebeca Virginia Castillo Pérez.**

**Br. Geysil Concepción López Rosales.**

## **Agradecimientos**

### **A DIOS:**

Agradecemos infinitamente a nuestro Dios Todopoderoso fuente de vida, fuerza, perseverancia y sabiduría, ya que sin él no somos nada. Por siempre agradeceremos y glorificaremos su nombre.

### **A NUESTROS PADRES:**

Que son la fuerza incondicional, que nos han apoyado de manera infinita, siendo fuente de inspiración para poder lograr nuestras metas y continuar adelante; por la comprensión en los momentos más difíciles, por el consuelo y amor que nos brindan.

### **A NUESTROS PROFESORES:**

Que a lo largo de estos 5 años nos han brindado sus conocimientos con dedicación, paciencia, comprensión y respeto. Por escucharnos, por orientarnos, por ser partícipes de nuestra formación y por ser pilares fundamentales de nuestros conocimientos que forman a tantos profesionales. En especial a nuestra estimada tutora Lic. Martha José Arévalo.

### **A PROPIETARIA:**

Lic. Sandra Reyes Herrera, quien nos brindó de su tiempo y nos facilitó toda la información necesaria sin excusas, y también nos motivó en cada encuentro, para poder realizar la creación del presente trabajo.

**Br. Rebeca Virginia Castillo Pérez.**

**Br. Geysil Concepción López Rosales.**



## Valoración del docente

# 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)

Jinotepe, 05 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. CASTILLO PEREZ REBECA VIRGINIA  | Carne N° 11090541 |
| 2. LOPEZ ROSALES GEYSIL CONCEPCION | Carne N°11092246  |

Siendo el Subtema: **Propuesta de Gestión presupuestaria para la Farmacia FARMALIVIO, ubicada en la ciudad de Masatepe, Departamento de Masaya 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

Farmacia FARMALIVIO constituye la creación de una gestión presupuestaria para comercializar productos farmacéuticos. FARMALIVIO ofrece productos y servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Para presentar la estructura de la creación de la gestión presupuestaria, se hizo uso de los siguientes aspectos:

- ✓ Mercado: Se identificó el sector económico en el que actúa el negocio para poder proyectar las ventas y los gastos de las mismas así como los operativos. Se elaboró el análisis FODA partiendo de la situación actual de FARMALIVIO.
- ✓ Organización: Se elaboró la estructura organizacional del negocio y las funciones específicas por cargos y se proyectaron los gastos operativos de administración, así como también se organizó la información brindada por la propietaria para poder realizar un análisis y posteriormente brindar una propuesta.
- ✓ Finanzas: Se presenta la forma en que se utilizó la inversión y se proyectan los estados financieros a partir de la información obtenida. Estos estados financieros incluyen balance general y el estado de resultado respectivamente proyectada.

## 1. Introducción

El presente trabajo está enfocado en la creación de una propuesta de gestión presupuestaria para la farmacia FARMALIVIO, cuyo actividad es la comercialización de productos farmacéuticos y otros productos y servicios tales como venta de recargas, bebidas y golosinas. El negocio está ubicado del mercadito de Masatepe 1 cuadra al Oeste, costado sur Colegio María Auxiliadora. Masatepe Masaya. Cuenta con una fuerza laboral de 4 trabajadores permanentes.

Una gestión presupuestaria debe existir en cualquier negocio independientemente cual sea el giro comercial del mismo, con el fin de poder ser más competitiva y poder tener una visión más clara de los objetivos que el negocio se ha planteado y de sus limitaciones tanto en la competencia y el capital de inversión para la diversificación de la marca de los productos que ofrece actualmente, y el entorno o mercado potencial a futuro en la apertura de una nueva sucursal.

La idea principal de la propietaria de FARMALIVIO al momento de operar fue que se estableciese una relación de mutuo beneficio con sus clientes, basándose en la confianza y fidelidad de los mismos, partiendo de la atención de calidad que se brinda a los clientes del negocio.

Para llevar a cabo este trabajo se elaboraron planes de: mercadeo, financiero y de organización, lo que permitió conocer las necesidades en la operación de FARMALIVIO para poder proponer estrategias de fortalecimiento para el negocio.

La metodología que se utilizó se desarrolló bajo el sentido cuantitativo y cualitativo, utilizando el método deductivo puesto que se recolectó la información necesaria e indispensable por medio de la realización de diálogo, obteniendo información precisa para poder elaborar una propuesta de calidad.

## **2. Justificación**

En la ciudad de Masatepe la competencia para FARMALIVIO es fuerte en el mercado donde opera, ya que existen actualmente alrededor de 20 farmacias dedicadas a brindar el servicio de ventas de productos farmacéuticos, brindando una atención agradable a sus clientes. Cabe destacar que los productos farmacéuticos son de indispensable consumo y que su demanda es permanente en todo período del año.

FARMALIVIO no solo se dedica a la compra y venta de productos farmacéuticos y de otros productos y servicios (recargas, bebidas, golosinas), sino también brinda una atención de calidad a sus clientes, con servicios de profesionales altamente capacitados, conociendo la demanda que generan los productos farmacéuticos por parte del público.

La elaboración de este trabajo servirá como una herramienta importante de mercadeo para dar a conocer la gama de productos a bajos costos y de excelente calidad que FARMALIVIO ofrece ante el entorno comercial a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el periodo que conllevó cursar la carrera de Banca y Finanzas, lo cual será un aporte significativo para la creación de la propuesta de gestión presupuestaria de calidad para FARMALIVIO.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria para la farmacia FARMALIVIO de la ciudad de Masatepe, departamento Masaya, período II semestre 2016.

#### **Objetivos específicos:**

1. Describir las características de la empresa
2. Compilar un marco teórico sobre los fundamentos y gestión presupuestaria.
3. Diagnosticar la situación actual de la gestión presupuestaria.
4. Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria para la empresa.

## **4. Desarrollo del subtema**

### **4.1 Generalidades de la empresa**

#### **4.1.1 Nombre, ubicación, reseña histórica**

##### **Nombre**

Farmacia FARMALIVIO.

##### **Ubicación**

Del mercadito Masatepe 1 cuadra al Oeste, costado sur Colegio María Auxiliadora. Masatepe Masaya.

##### **Reseña Histórica**

Farmacia FARMALIVIO nace en junio del año 2015, con capital propio de la señora Sandra Reyes y capital de su esposo, la razón de establecer dicho negocio se dio a raíz de que la señora Sandra Reyes quien es licenciada en farmacia quería tener su propio negocio que le permitiera de la misma manera pasar más tiempo con su hija. Entonces el matrimonio decidió invertir sus ahorros en el establecimiento del negocio de la farmacia FARMALIVIO con la misión de lanzar al mercado una gama de productos de prestigio los cuales actualmente ofrece, así como la calidad en el servicio de atención y envío, con la finalidad de seguir creciendo y consolidarse como una de las empresas más reconocida del ramo farmacéutico. FARMALIVIO sigue en proceso de expansión y lanza un nuevo concepto de farmacia pensando en cubrir las necesidades de sus clientes, el nuevo formato es más práctico y brinda un ambiente agradable y único. Los nuevos beneficios son el poder adquirir cualquier producto con facilidad y contar con las garantías que FARMALIVIO ha ofrecido siempre: precio, surtido y calidad, así como servicios a domicilio (delivery).

## 4.1.2 Misión, visión, valores

### Misión

Nuestra misión es llevar salud e higiene de manera amigable a todos nuestros clientes, brindando el mejor servicio posible con recursos humanos y técnicos, respetando nuestro lema: “Mantener la mejor relación precio – calidad”

### Visión

Estar cerca de ti en cada momento de tu vida, dándote los mejores productos.

### Valores

#### ✓ Trabajo en equipo:

Crear un ambiente participativo, en el que los colaboradores puedan exponer libremente sus opiniones, ideas, compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivos y mostrar interés por trabajar en armonía que las demás para alcanzar los objetivos.

#### ✓ Conducta ética:

Integramos valores morales en nuestras políticas, prácticas, y en la toma de decisión en todos los ámbitos de la empresa. Adicionalmente la ética empresarial implica comportarse de acuerdo con las leyes y regulaciones del país buscando siempre cumplir con la ley.

#### ✓ Calidad de servicios al cliente:

Ofrecer buen servicio y excelencia en nuestra relación con los clientes para que obtengan el producto en el momento y lugar adecuado, asegurando el uso correcto del mismo y la plena satisfacción del cliente.

#### ✓ Innovación:

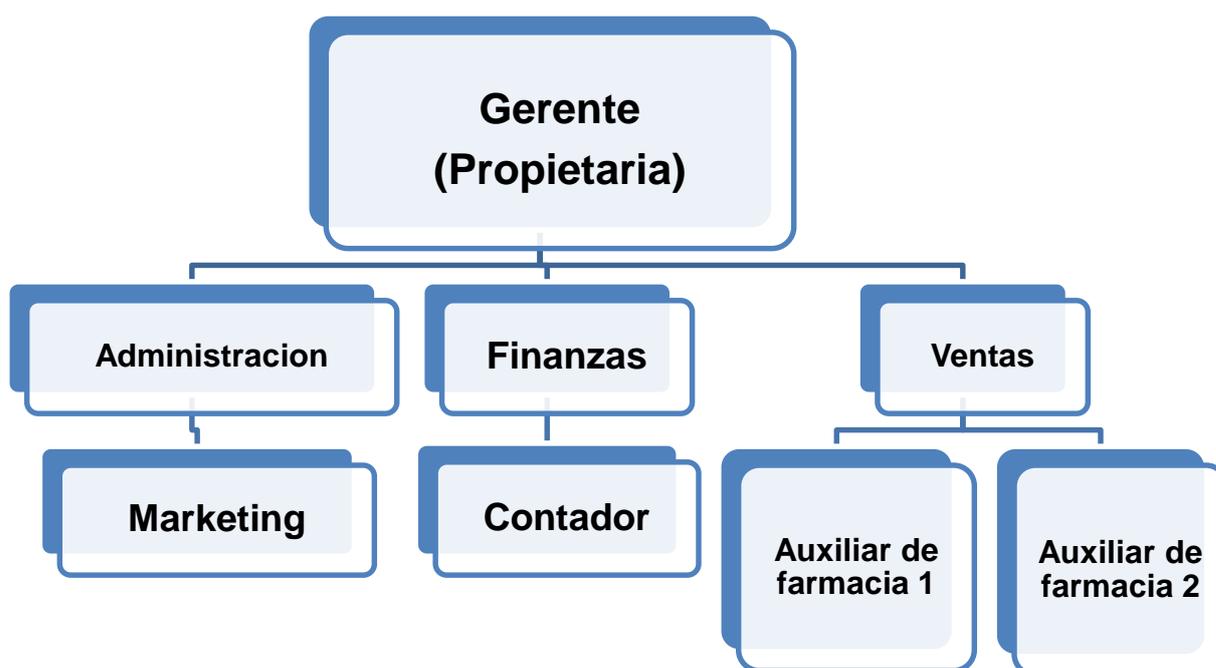
Ofrecer servicios y productos de valor agregado para los clientes buscando ser pioneros y cubrir de la manera más amplia las necesidades y deseos de los clientes y así generar satisfacción en sus compras.

✓ Orientación a resultados:

Tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de las expectativas de los clientes, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y estableciendo el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo de colaboradores de la empresa.

#### 4.1.3 Estructura organizativa de la empresa

La gerente (propietaria) Sandra Reyes otorgó el organigrama de su negocio, siendo consciente de que ella lo elaboró aun no teniendo conocimientos específicos en la rama de organización. La estructura organizativa de FARMALIVIO actualmente cuenta con un Gerente quien es la propietaria licenciada en farmacia. Cuenta asimismo con tres niveles jerárquicos; administración quien dirige el marketing del negocio, o sea el administrador se encarga de la publicidad del negocio y de dar a conocer la farmacia en el mercado en el que opera, luego está las finanzas quien dirige la contabilidad del negocio a través de registros contables (ingresos y egresos) manuales, y también se encarga de hacer el pago a los trabajadores y a los proveedores. Y por último están las ventas en donde se ubican los dos colaboradores, siendo estos auxiliares de farmacia.



#### 4.1.4 Base legal Farmacia FARMALIVIO

La farmacia FARMALIVIO lleva sus operaciones a cabo bajo el respaldo del reglamento, Título V de los establecimientos farmacéuticos, capítulo I, artículo 58 – 123, de la ley n° 292: Ley de medicamentos y farmacias, aprobada en Abril de 1998. Asimismo se respalda bajo la Ley N° 423 Ley general de salud MINSA – Nicaragua, aprobada el 14 de Mayo del año 2002.

Para poder iniciar sus operaciones, como todo negocio legal dentro de la República de Nicaragua, FARMALIVIO hizo el Registro único de Contribuyente o también conocido como número RUC, correspondiente en las instalaciones de la Dirección General de Ingresos DGI con sede en la alcaldía de Masatepe. El n° RUC se creó conforme a la Ley creadora de Registro único del Contribuyente, publicada en la Gaceta diario oficial n° 246, el 30 de Octubre de 1981.

Los requisitos para optar a obtener un N° RUC son:

#### II. Persona Natural (Régimen General):

1. Tener la edad de 18 años cumplidos.
2. Documento de identificación ciudadana:
  - a. Nacionales: cédula de identidad ciudadana, de acuerdo a lo establecido en el literal (f) del artículo 4, de la ley 152 Ley de identificación ciudadana.
3. Documentos para hacer constar el domicilio fiscal: Al menos una de las siguientes facturas de servicios básicos: agua, luz, teléfono o contrato de arriendo del inmueble. En caso de que las facturas mencionadas no estén a nombre del solicitante, debe presentar "Declaración Notarial", indicando las generales de ley (nombre, estado civil, oficio, dirección domiciliar, dirección del negocio o empresa y la dirección para oír notificaciones).
4. Servicios Profesionales: Título o Carta de Egresado, que lo acredita como Técnico o Profesional, emitido por el Instituto Técnico o la Universidad correspondiente, sin perjuicio de quien no posea estos documentos también están obligados a inscribirse en el registro único del contribuyente (RUC).
5. En caso de que sea una tercera persona quien realiza el trámite, debe presentar Poder Especial notariado, según lo establecido por el artículo 82 del Código Tributario y Cédula de Identificación Ciudadana.

FARMALIVIO asimismo se rige también de la Ley 285 de reforma a la ley 177 Ley de Estupefacientes, para evitar la alteración o vencimiento de sus productos y así siempre obtener la confianza de sus estimados clientes.

## **4.2 Marco Teórico**

### **4.2.1 Fundamentos del presupuesto**

#### **4.2.1.1 Conceptos fundamentales del presupuesto**

A continuación se presentarán algunos conceptos fundamentales de presupuesto:

De acuerdo con (Mocciaro O. , 1992) Expone que “el presupuesto se le define como el plan de acción de la empresa, el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un grado de detalle que abarca hasta el nivel de departamento o centro de costo, para lo cual se ha asignado las respectivas responsabilidades en el cumplimiento de las metas a corto plazo. Su extensión abarca normalmente un año, pudiendo o no coincidir con el ejercicio social, cubriendo con algunas ocasiones dos años, manteniendo en ambos casos una estrecha correlación con el presupuesto a largo plazo para ese mismo lapso, pero con actualizaciones en períodos inferiores al año. Estas actualizaciones pueden ser llevadas a cabo en fechas predeterminadas o pueden surgir ocasionalmente como consecuencia de modificaciones de significación en contexto económico del que participa la empresa”. (p.12)

Según (Felguere, 1970) nos dice que; “el presupuesto se deriva del verbo presuponer, que significa: “dar previamente por sentada una cosa”. (...) presuponer es: “formar anticipadamente el computo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera”. (...) “El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basados en una eficiencia razonables”. (p.3)

Por su parte (Arvey Lozano, Maribel Bastos, Luis Gonzaga, Maria Lozano, 2000) sostienen que Presupuesto “es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”. (p. 3)

De tal manera que se considera que todos los conceptos de presupuestos antes citados, se relacionan entre sí manifestando que el presupuesto es un plan de acciones a seguir para cumplir una meta u objetivo propuesto a corto o a largo plazo en una empresa o Institución cualquiera. El presupuesto es de gran utilidad para conocer la gestión y administración del mismo de un negocio.

#### **4.2.1.2 Importancia del Presupuesto**

Según (Nápoles, 2008) Nos dice que: “los presupuestos ayudan a determinar las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituye la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo. (p. 2)

A su criterio el Dr. (Coloma, 2010) nos comparte que: “Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- ✓ 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.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa. (pp. 11,12)

Se entiende la gran importancia que tiene el presupuestar en una empresa el cual según (Ruiz J. E., 1995) afirma que: “el presupuesto es importante porque refleja el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa”. (p.14)

Los presupuestos son de mucha importancia, ya que ayudan a tener un mejor control de las entradas y salidas que se realizan en una empresa, además que refleja el comportamiento de cada una de las cuentas en las cédulas presupuestarias. Con el presupuesto se logrará una mejor la gestión de administración de los recursos con los que un negocio cuenta, de manera que se pueda coordinar efectivamente el plan de operaciones financieras dentro del mismo.

#### **4.2.1.3 Objetivos del presupuesto**

Según (Marquis, 2016) argumenta en el portal web la voz de Houston, que los objetivos principales del presupuesto son:

##### **Planificación**

Las empresas utilizan un sistema de presupuesto para planificar el crecimiento y desarrollo de la empresa durante un período específico de tiempo.

##### **Coordinación**

Los sistemas de presupuesto alientan a los gerentes y ejecutivos de una empresa a coordinar y mantener costos manejables durante el año fiscal. Sin un sistema presupuestario, los gerentes no conocen las restricciones monetarias sobre sus acciones o las acciones de sus compañeros de trabajo.

## Asignación de recursos

La asignación eficiente de recursos es uno de los principales objetivos que tienen las empresas al desarrollar sus sistemas presupuestarios. Una empresa tiene una cantidad finita de capital y activos que pueden dedicar a las operaciones durante el año. El sistema de presupuesto asigna recursos en toda la empresa, mientras que deja a un lado el capital suficiente para problemas inesperados.

## Revisión del desempeño

Los gerentes utilizan el sistema presupuestario de la compañía para determinar si la empresa opera de manera eficiente y dentro de los límites de sus recursos asignados. Si hay muchos casos en los que un departamento funciona por encima del presupuesto, los auditores internos pueden investigar y encontrar el origen del problema. (p. 1,2)

Según (Arvey Lozano, Maribel Bastos, Luis Gonzaga, Maria Lozano, 2000) en su trabajo monográfico presupuestal nos expresan que; los objetivos del presupuesto también pueden ser:

- ✓ Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- ✓ Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- ✓ Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- ✓ Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas. (p.3)

Al conocer más de los objetivos del presupuesto, se llega a la conclusión que los objetivos son como una cadena de acciones – por así decirlo- que se cumplen en una

empresa para poder llegar a un fin determinado (cumplir una meta), que serán el logro de las utilidades del mismo. Regresando a las funciones a cargo de la administración, se observa que el presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas dependencias.

En un negocio es de gran utilidad poner en práctica la planeación efectiva de los objetivos del presupuesto para que haya un mayor control y se maximicen las utilidades del mismo, puesto que este es el fin que se persigue.

#### **4.2.1.4 Funciones del presupuesto**

Según (Felguere, 1970) nos menciona que “la función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino que también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz”. (p.4)

Por su parte (Rachlin, 2001) nos expresa que las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan los mismos están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con el sistema empresarial, de manera ideal, las direcciones que la función presupuestal proporcione parte o todo lo que se enuncia a continuación:

1. Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
2. La capacidad para predecir el desempeño.
3. El sorteo para la asignación de recursos.
4. La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
5. Advertencias de las desviaciones respecto de los pronósticos.
6. Indicios anticipados de las oportunidades o los riesgos venideros.
7. Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
8. Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual. En realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados, pueden sacra de balance al

proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo “apagando fuegos” es decir resolviendo crisis en vez de conducir a la empresa como es debido. (p.9)

Según (Arvey Lozano, Maribel Bastos, Luis Gonzaga, Maria Lozano, 2000) las funciones del presupuesto son:

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

Se puede decir que las funciones del presupuesto se coordinan entre sí para obtener un resultado satisfactorio en las distintas actividades que se realizan en un negocio. Además las funciones del presupuesto permiten evitar el mal gasto de los recursos disponibles y así mejorar las utilidades dentro del mismo. Haciendo un buen uso del presupuesto se puede lograr cumplir eficientemente con los objetivos planteados.

#### **4.2.1.5 El presupuesto y la Gerencia**

De acuerdo con (Ruiz J. E., 1995) quien expone que: en el capitalismo, la eficiencia y la productividad se materializan en unidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios.

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

- ✓ Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.

- ✓ Interrelacionar las funciones empresariales (compra, 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. (p.13)

Por su parte (Fagilde, 2009) nos afirma que el presupuesto 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 (...) La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones. (p.15, 16)

Se reflexiona que el presupuesto y la gerencia van de la mano, ya que sin presupuesto la gerencia no tuviera la organización necesaria para el uso de los recursos disponibles y así poder llevar a cabo sus acciones, cumpliendo de tal manera con sus objetivos. Además que el presupuesto en la gerencia es de mucha utilidad puesto que maximiza las utilidades y se logra así obtener mayores y mejores rendimientos.

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

Según (Jorge E. Burbano Ruiz, 1995) plantean que: “en todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados que son base de apoyo del trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo presupuestal. Tales aspectos son: los medios mecánicos empleados, sus técnicas de elaboración y los principios que sustentan la validez de los mismos.

1. Medios mecánicos se relacionan con: el diseño de forma y/o cédulas presupuestarias para la recolección de información y los medios técnicos utilizados para el cálculo matemático.

2. Métodos de oficina empleados en su elaboración: las técnicas son el conjunto de procedimientos utilizados para desarrollar su actividad, que pueden provenir de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el desarrollo de su trabajo.
3. Los métodos usados para la fijación del precio del producto: los principios revisten especial importancia en el campo de la presupuestación y por ello antes de enunciarlos es necesario resaltar el hecho de que sirven de guías específicas o de “moderadores del criterio” de la persona encargada de confeccionar, los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa. (p.22,23)

Por otro lado Burbano en su libro de Presupuestos hace referencia a (Gonzalez, 1995) quien presenta algunos principios y aclara que no todos son de obligatorio cumplimiento. Este autor los clasifica en 5 grupos:

1. De Previsión: son tres, predictibilidad, determinación cuantitativa y objetivo. Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas.
2. De planeación: indican el camino 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. (p.25)

Se valora que los principios de confección del presupuesto se presentan como herramientas de acciones que permiten llevar una mejor gestión administrativa en una empresa, ya que hace posible determinar aspectos cuantitativos para elaborar una mejor planeación para el uso de los insumos disponibles en el momento.

#### 4.2.1.7 Ventajas y limitaciones de los presupuestos

Según (Ruiz J. E., 1995) nos presenta algunas ventajas y limitaciones del presupuesto, como se presentarán a continuación:

##### **Ventajas**

- ✓ Con el presupuesto se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- ✓ Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- ✓ Se pondera el valor de las actividades.
- ✓ Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- ✓ La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- ✓ De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- ✓ Se procura optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- ✓ Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- ✓ Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

## Limitaciones

- ✓ Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o a la experiencia de quienes lo determinaron.
- ✓ Es solo una herramienta de la gerencia “un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- ✓ Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período cuando haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo. (pp.19,20)

Por su parte (Sánchez, 2004) expone que las ventajas del presupuesto radican en que:

- ✓ Determina las políticas fundamentales de la empresa y sus efectos.
- ✓ Involucra a todos los niveles de la organización en el análisis y la toma de decisiones.
- ✓ Señala con antelación las metas y suministra expectativas definidas, las cuales servirán de marco de referencia para la actuación subsecuente.
- ✓ Obliga a planificar las actividades a realizar acorde con los otros planes y objetivos generales.
- ✓ Controla el uso de los recursos para lograr un uso más eficiente con el menor desperdicio posible.
- ✓ Formaliza y asigna responsabilidades.
- ✓ Facilita la coordinación y cooperación entre los actores de modo que los objetivos de la organización armonicen con los de sus partes.
- ✓ Detecta de antemano las necesidades financieras facilitando su oportuna obtención.
- ✓ Facilita el control, permitiendo anticipar los cambios futuros y su adaptación a ellos sin traumas.

## **Limitaciones**

- ✓ Están basados en estimados y su efectividad dependerá del buen criterio utilizado en su preparación.
- ✓ Requieren continuo monitoreo para el control, evaluación y ajustes, es decir por tratarse de una actividad dinámica requiere continuas adaptaciones a las consecuencias que se vayan presentando.
- ✓ No es un sustituto de la gerencia, sino una herramienta y, para garantizar su éxito, ésta debe estar consciente de cómo opera el sistema y cuáles son sus objetivos. (pp.1,2)

Se llega a reflexionar que las ventajas del presupuesto son muy importantes ya que permiten la planeación de actividades para un correcto uso de los recursos con los que cuenta un negocio, a la par permite conocer si dichos recursos estarán disponibles en situaciones imprevistas que sufra el negocio, permitiendo estar preparados y controlar de la mejor manera los recursos limitados. También permite tomar las decisiones adecuadas que persigan el rendimiento del negocio y la maximización de utilidades.

### **4.2.1.8. Tipos de Presupuestos**

#### **4.2.1.8.1 según el período que cubren**

##### **4.2.1.8.1.1 Corto Plazo**

Según (Ruiz J. E., 1995) afirma que “los presupuestos de corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año”. (p.19)

Según (Fagilde, 2009) nos dice que “los presupuestos a corto plazo son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias”. (p.15)

Según (Nápoles, 2008) los presupuestos a corto plazo se dan en periodos de 3,6 ó 12 meses. (p.5)

De manera que se encontró claramente que un presupuesto de corto plazo va a comprender períodos ya sea de un mes, un bimestre, trimestre, cuatrimestre, semestre pero no excederá más de un año.

#### **4.2.1.8.2 según el campo de aplicabilidad**

##### **4.2.1.8.2.1 Presupuesto maestro**

Según (Ruiz J. E., 1995) el presupuesto maestro es una expresión utilizadas 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.

El presupuesto maestro se resume en los siguientes estados financieros:

- ✓ 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 otras organizaciones le agregan estos dos estados financieros:

- ✓ Estados de cambios en la posición financiera, estado de origen y aplicación de fondos o estado de flujo de fondos.
- ✓ Estado de cambios en el patrimonio.

En ocasiones los estados financieros mencionados se denominan estados proforma. (...) El presupuesto maestro recoge las decisiones y los planes operativos 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 operación y de las inversiones del negocio. (pp.367, 368)

Según (Napoles, 2008) nos dice que el presupuesto maestro deberá cumplir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo (...) Generalmente, cubre etapas de 12 meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido un proceso de

actualización, por lo cual sus cifras deben ser flexibles. (...) El presupuesto maestro debe cubrir un objetivo de hasta 5 años, en que se incluyan metas de utilidades a largo plazo, nuevas líneas de productos y expansiones proyectadas de bienes de capital (...) Por tanto, se considera necesario comenzar por un periodo de 3 meses que involucre los presupuestos de operación, financiero y, en su caso, el de capital, los cuales deben actualizarse cada trimestre para lograr una continuidad que permita, en el largo plazo, efectuar proyecciones a mediano y largo plazos hasta lograr las metas y objetivos de planeación que persigue el presupuesto maestro. (pp.3, 4)

Está claro que el presupuesto maestro será el presupuesto estratégico para el cumplimiento de las metas de un negocio, porque se basará prácticamente en los estados financieros actuales y es como un todo en un solo, ya que eso es el objetivo principal del presupuesto maestro, unir todos los presupuestos en uno solo para lograr hacer un buen uso de los recursos con los que se cuenta.

#### **4.2.1.8.2.2 Presupuesto de ventas**

Según (Fernández J. M., 2003) señala que “son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, sin embargo, es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores y su comparación con la tendencia de la industria. De este análisis pueden conocerse variaciones en el patrón general de la industria y se debe saber que hizo o que dejó de hacer la empresa para identificar las alzas o bajas que se hayan detectado. Se debe, además explorar si las tendencias obtenidas pueden relacionarse con las condiciones económicas de mercados nacionales o extranjeros, de nuevos descubrimientos, de escases, de disposiciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia, etc. De lo anterior se puede decir que la tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas. (...) No es un problema fácil predecir las ventas futuras, pero el conocimiento de lo anterior predecir las ventas futuras del conocimiento anterior y las interrelaciones que puedan hacerse de las ventas con ciertos factores conocidos y determinantes ayudará a estimar las probables ventas futuras. (p. 11)

Por su parte (Mocciaro O. , 1992) nos orienta que el presupuesto de ventas es normalmente el punto de partida del proceso de presupuestación integral, especialmente de cuando la planta productora trabaja con capacidad ociosa, siendo sus volúmenes los determinantes de los niveles que habrán de alcanzar la mayoría de los presupuestos parciales. Concretamente la demanda será analizada en relación con cada uno de los productos y para cada mes de la proyección en particular, atendiendo a las fluctuaciones de carácter estacional, estableciendo como consecuencia el pronóstico de entregas en unidades físicas. Este último habrá de compatibilizarse con las posibilidades existentes en el sector productivo, para lo que se delinearán a su vez la política de inventarios, tratando de equilibrar el costo de mantener existencia con la necesidad de satisfacer en tiempo y de la manera más adecuada los requerimientos de la clientela. (p. 69)

El presupuesto de venta es un punto de partida de una presupuestación integral ya que en él se reflejan las altas y bajas que se presentaron en las ventas de los períodos anteriores y esto permite que un negocio ejecute estrategias que permitan alzar el rendimiento en el mismo a través de las acciones que se realicen en las proyecciones de ventas para maximizar los resultados en un período determinado. Las ventas se pueden ver influenciadas de acuerdo a las condiciones que se presenten en el entorno donde se opera.

#### **4.2.1.8.2.3 Presupuesto de producción**

De acuerdo con (Nápoles, 2008) quien nos presentan que el presupuesto de producción va de acuerdo con los datos resultantes con el presupuesto de ventas por producto y por mes, se procede a determinar los inventarios finales de artículos determinados deseables, los cuales deberán ser minimizados con objeto de no tener demasiada existencia que no provocan un valor agregado pero que si aumentan costos, de control, de inventario, espacio, obsolescencia, seguros, mantenimiento y supervisión. (p.51)

Según (Glenn A Welsch, 2005) nos orienta que el presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el período del presupuesto. Para desarrollar el presupuesto de producción, el primer paso es establecer políticas para los niveles de los inventarios. El siguiente paso es planificar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse durante el periodo que cubre

el presupuesto. El tercer paso es programar esta producción por sub períodos. Un plan completo de producción debe mostrar los datos del presupuesto, clasificados por: a) productos por fabricar, b) sub periodos (o periodos secundarios), c) actividades de cada área o centros de responsabilidad, en el proceso de manufactura. (...) El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de las operaciones de manufacturas. Además que el presupuesto de producción, son relevantes a la manufacturas otros 3 presupuestos: 1) el presupuesto del material directo y los componentes comprados que entraran en la producción; 2) el presupuesto de mano de obra, que muestra la cantidad y el costo planificado, de la mano de obra directa, y 3) el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, o gastos generales de las fábricas, que incluye los panes para todos los gastos de la fábrica excepto el material de la mano de obra directos. (p. 155)

El presupuesto de producción va de la mano con el presupuesto de venta, ya que en el presupuesto de producción se va a reflejar las cantidades de los materiales necesarios para producir cierta cantidad de artículos en un negocio de producción. También permite que en el inventario los productos puedan experimentar rotación y que no permanezcan estáticos con el objeto de no tener demasiadas existencias. Para poder llevar el control de un buen presupuesto de producción es necesario que el negocio de producción cuente con políticas para los inventarios de modo que se logre planificar la cantidad de productos a elaborar durante el periodo que cubre el presupuesto.

#### **4.2.1.8.2.4 Presupuesto de Gastos Operacionales**

Dentro de los conceptos de presupuesto de gastos operacionales (Sánchez, 2004) nos expresa que el presupuesto de gastos incluye todos los presupuestos ex factory; es decir, todos aquellos gastos que deben realizarse para, una vez fabricado el producto, este pueda ser puesto a disponibilidad del usuario o consumidor. Incluye por lo tanto, el pronóstico de las necesidades administrativas para apoyar las metas de producción y ventas.

- ✓ Gastos de ventas: gastos relacionados específicamente con la actividad de mercadeo, ventas y distribución. Puede incluir publicidad, sueldos y comisiones de vendedores, gastos de viajes, etc.

- ✓ Gastos de administración: gastos relacionados con el apoyo a las demás actividades incluye, además de los gastos del personal (que suele ser la parte más grande). Gastos por servicios, espacios físicos, sub contrataciones, apoyo tecnológico – contable, etc.
- ✓ Gastos financieros: gastos originados por la necesidad de financiar las operaciones de la empresa. Modernamente se incluye bajo el rubro de “costo integral de financiamiento”, no solo la porción de los gastos financieros, sino también los efectos cambiarios e inflacionarios. (p.3)

Según (Ruiz J. E., 1995) nos dice que de acuerdo con el plan de acción de la organización, se plantea una estructura organizacional que permita el desarrollo de las operaciones de apoyo y sostenimiento del negocio de manera eficiente, eficaz y efectiva. (...) A diferencia de los gastos de ventas o comerciales, en los gastos administrativos (operacionales) a menudo el control es menor, pues la áreas no están sujetas a mediciones específicas, ya que los gastos de ventas determinan una cantidad importante de los gastos efectuados. Para monitorear, seguir y acompañar este tipo de gastos, se dividen por grupos y categorías todas y cada una de las partidas incluidas y se otorga responsabilidad a cada uno de los directivos de estas dependencias solicitándoles indicadores de gestión y financieros de sus actividades. (p.272).

El presupuesto de gastos operacionales involucra al presupuesto de venta y al presupuesto de producción, ya que toma en cuenta todos aquellos gastos que se utilizaron para la fabricación de los productos y para la comercialización de los mismos. Además, los presupuestos de gastos operacionales sirven para tener un mejor control en la administración de los recursos monetarios con los que el negocio cuenta, permitiendo conocer el pronóstico de las necesidades administrativas y fortalecer así la producción y las ventas.

#### **4.2.1.8.2.5 Presupuesto de efectivos**

Según (Fernández J. M., 2003) nos argumenta que “el presupuesto anual de efectivo está distribuido en meses y se ha seccionado en transacciones de operación, transacciones de financiamiento y saldos de efectivo, de manera que puedan determinarse los sobrantes o faltantes de efectivo en la operación, y las transacciones

financieras que se hayan de efectuar para mantener apropiadamente las cantidades requeridas para la buena marcha de la empresa. En las transacciones de operación se separan las que son de ingresos de las que corresponden a egresos o pagos, para conocer cuáles son los recursos en efectivo con que se contará y cuáles son las obligaciones que deberán cubrirse. (...) El buen juicio, unas de las bases firmes de cálculo y el conocimiento de la empresa son necesarios para establecer y preparar un acertado presupuesto de efectivo. (p.69)

De acuerdo con (Horne, 1993) quien nos señala que se llega a la elaboración del presupuesto de efectivo mediante la proyección de los ingresos y desembolsos futuros de efectivo de la empresa a lo largo de diversos lapsos. El presupuesto de efectivo muestra el momento oportuno y el importe de los flujos de ingreso y egreso de efectivos esperados a lo largo del período estudiado. Con esta información, el administrador financiero está en mejor situación para determinar la necesidad futura de efectivo de la empresa, planear el financiamiento de estas necesidades y controlar el efectivo y la liquidez de la empresa. Los presupuestos de efectivo se pueden preparar para casi cualquier período. En las proyecciones a corto plazo, posiblemente los más utilizados son los mensuales, debido a que toman en cuenta las variaciones estacionales en los flujos de efectivo. Cuando los flujos de efectivo son en extremo volátiles pero previsibles, pueden ser necesarios los presupuestos a intervalos más frecuentes para determinar las necesidades máximas de efectivo. Asimismo cuando los flujos de efectivo son relativamente estables, pueden justificarse presupuestos de efectivo trimestrales o incluso a períodos más largos. Por lo general cuanto mayor sea el periodo en el futuro para el que se están tratando de prever los flujos de efectivo, resulta más insegura la proyección. (...) La utilidad del presupuesto de efectivo depende de la exactitud de las proyecciones sobre los que se apoyan para su preparación. Mientras mayor sea la posible dispersión de los resultados reales contra los estimados, será mayor la provisión que tenga que hacerse por movimientos inesperados en el flujo de efectivo. (pp.822, 823).

En el presupuesto de efectivos se reflejarán en el momento preciso todos aquellos ingresos y egresos que obtenga el negocio en un período determinado. Este tipo de presupuestos se pueden realizar mensualmente o también diariamente a través de arquezos, para poder poseer un mayor control en los movimientos de las cuentas que afecten las salidas y entradas de efectivo en el negocio, el conocimiento de la base

de cálculos contables en el negocio será un pilar fundamental a la hora de la elaboración del presupuesto en efectivo.

## **4.2.2 Gestión presupuestaria**

### **4.2.2.1 Fase preliminar**

#### **4.2.2.1.1 Planificación operativa**

Según (Ronald Meza, 2003) nos comentan que la planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado. Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios (as) del proyecto. (pp. 1,2)

Según (Adriana Penia, 2011) nos señalan 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. Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto. Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el

elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. (pp. 3, 4)

En la planeación operativa para un negocio se ubica los deberes de cada una de las áreas en función, así como también se dan a conocer los objetivos a seguir en un cierto período, se planea entonces las distintas actividades a corto o largo plazo (según la dificultad de las mismas) a seguir para lograr los objetivos planteados, se organiza a continuación cómo y cuándo se realizarán dichas actividades. Todo esto tomando siempre en cuenta la disponibilidad de los recursos con los que cuenta dicho negocio. Se formula además la mejor estrategia operativa para obtener mejores resultados.

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

Según (Fagilde, 2009) haciendo mención a (Ruiz J. E., 1995) nos señala la información que se necesita al momento de elaborar un presupuesto en cada una de las etapas:

✓ Pre- iniciación:

1. Políticas y directivas
2. Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que incidan en el país y que afecten al sector y a la empresa.
3. Análisis del sector.
4. Identificación de amenazas y oportunidades.
5. Análisis del comportamiento de la empresa e identificación de las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales.
6. Definición de la misión y la visión del negocio.
7. Fijación de los objetivos a corto y mediano plazo.
8. Divulgación de los objetivos propuestos.
9. Definición de estrategias, políticas y normas.

10. Elaboración de los planes operativos por departamentos en base a sus metas y perspectivas.

11. Revisión de los planes operativos.

12. Divulgación entre el personal de la empresa.

✓ Elaboración:

1. Preparación de los programas operativos.

Ventas, producción, personal, finanzas, costos y gastos.

2. Preparación de los programas financieros.

Efectivo, inversiones, financiamiento.

3. Conversión de los programas ha presupuesto.

Cálculos rutinarios.

4. Preparación del informe para la gerencia.

5. Revisión de informes, análisis, conveniencia e implicaciones en los objetivos, metas y desde el punto de vista financiero (Auditoría)

6. Ajustes para mejorar los resultados previstos.

7. Aprobación final y publicación.

✓ Ejecución:

1. Presentación de metas específicas por periodos quincenales o mensuales.

2. Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia por cada jefe de departamento.

3. Informes de ejecución.

✓ Control:

1. Definición de la técnica a seguir para identificar problemas y variaciones.

2. Presentación de informes parciales de ejecución.

3. Comparación de lo real con lo presupuestado.

4. Análisis y explicación de variaciones.

5. Implementación de medidas correctivas o la modificación del presupuesto cuando sea necesario.

✓ Evaluación:

1. Análisis crítico de los resultados obtenidos.
2. Elaboración de los informes globales.
3. Identificación de las causas y efectos.
4. Capitalización de las experiencias para los próximos periodos.

La información necesaria para elaborar los presupuestos se basará primeramente en conocer el negocio, ya que es muy importante que se conozcan a fondo los objetivos, políticas, organización y sus diversas actividades que se realizan porque así se conocerá a donde se quiere llegar, cómo se quiere lograr llegar hasta el objetivo y además horizontes que se ampliarán en el campo de estudio, lo segundo serán las directrices del dicho negocio, para saber cómo éste se puede comportar ante cualquier situación que se presente, ya que las mismas representan los distintos puntos de referencia que el negocio posee para procurar mantenerse estable en cada operación que ejecute. En cuanto a la organización, es necesario que exista en el negocio un organigrama para poder definir claramente cada una de las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad. Cabe destacar que es de suma importancia que la gerencia o los directivos del negocio apoyen la implantación de un presupuesto el cual servirá como un plan de acción operacional siempre en busca de la obtención de resultados satisfactorios. En tercer plano se considera que es importante y necesario conocer los aspectos financieros del negocio así como el sistema contable del mismo, tomando en cuenta el tamaño del negocio y las necesidades que presente. Para sincronizar las actividades de cada departamento, se elaborará un calendario en el que las diferentes áreas del negocio se comprometan a brindar la información necesaria (resumen de actividades financieras recientes, informe de los ingresos y egresos obtenidos, planes de compra para el siguiente periodo, precios estándares, cambio de precios, amortizaciones etc.).

#### **4.2.2.1.3 Selección de técnicas de previsión**

En la selección de técnicas de previsión, tomaremos en cuenta lo consultado con (Ruiz J. E., 1995) en utilizar medios mecánicos, métodos que se desarrollarán a partir de una investigación exhaustiva, y los métodos utilizados para la fijación de precios y

un efectivo control presupuestal. Además que la predictibilidad, la determinación cuantitativa y los objetivos del control presupuestario serán de base para la decisión de la selección de técnicas de previsión al momento de elaborar una gestión presupuestaria (...) Se recalca un estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr todas las metas que nos proponemos. (pp.22, 23)

Según (Ruiz J. E., 1995) expone que al hablar de previsiones, se hace referencia a las decisiones que con anticipación debe tomar el “Jefe de la empresa” para alcanzar los resultados propuestos. Hasta hace algunos años, este era el modelo de administrar de muchos empresarios. El progreso o el fracaso de la organización era el promedio o el castigo que solo obtenía el gerente y de esos resultados dependía la estabilidad laboral. Hoy el enfoque ha cambiado. Los resultados por lo general dependen de un quipo que se compromete y lucha por unos objetivos trazados de manera conjunta. Los grupos económicos más destacados en cada país no tendrían este estilo de privilegio si no fuera por el profesionalismo de sus equipos directivos y de sus grupos asesores. (p. 10)

Las técnicas de previsión se clasifican en cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas que se utilizarán serán los datos de presupuestos históricos para obtener una base de conocimiento de un negocio determinado, poder basarse en un método matemático y prevenir los datos a futuros. En cambio la técnica cuantitativa se basará en la constancia de los acontecimientos matemáticos que posee un negocio determinado, para poder de esta manera tratarlos a futuro, es decir se basa en el movimiento de los precios de la rotación de un inventario.

La previsión de ventas se podría definir como la anticipación de las ventas en cuanto cantidad y valor de los productos a comercializar, siempre teniendo en cuenta que los precios no son estándares sino que estos varían de acuerdo con las circunstancias y/o acontecimientos del momento que se acondicionan a la variación de las ventas. Entre estos acontecimientos que se mencionaron se encuentran: los cambios tecnológicos que efectivamente influyen en la variación significativa del mercado, los cambios de hábitos de compra de los consumidores quienes son el mercado potencial de cualquier negocio, cambios en las leyes o legislaciones en la exportación de los productos que se comercialicen, cambios en la economía y las tendencias de consumo en el entorno. Las previsiones de ventas, se basan en las

previsiones que un negocio estime alcanzar en cierto período no obviando las diferentes limitaciones con las que se tenga que contar.

#### **4.2.2.2 Fase de Elaboración**

##### **4.2.2.2.1 Organización del proceso presupuestario**

Al haber analizado los diferentes contextos de definiciones acerca de la organización del proceso presupuestario, se llega a identificarse mejor con lo que según (Ruiz J. E., 1995) nos manifiesta; “La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control (...) La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa se materializan en el proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos”. (p. 16) (ver fig. 1)

Según (Fagilde, 2009) muestra que el proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización”. (...) En referencia a Burbano (1995) señala que: “Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida”. (p.8)

Dependiendo del estilo de la dirección de un negocio, los métodos más utilizados que se consideran para la elaboración de los presupuestos suelen ser: método descendente; el cual consiste marcar los objetivos del presupuesto a través de las líneas generales de la organización, planeación y dirección la cual es centralizada en

el negocio. El método ascendente será en el que el presupuesto se basará en las previsiones realizadas por los responsables de cada área del mismo, en el cual la dirección es descentralizada. La organización del presupuesto se basará en el plan estratégico que posea dicho negocio y que a partir de este plan se desarrolle el método de realización del presupuesto en coordinación con la dirección.

#### **4.2.2.2 Elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad**

De acuerdo con (Nápoles, 2008) nos dice que: el establecimiento de un plan presupuestal contempla el sistema de contabilidad por responsabilidades, debido a que sienta las bases para comprara los gastos realmente incurridos con los costos presupuestados para cada área. Estrechamente ligado, o como antecede, el presupuesto por áreas de responsabilidad y la contabilidad por áreas o niveles de responsabilidad se unen en la búsqueda de objetivos de control de costos, operaciones y valores controlables estructurados en la organización.

Las áreas de responsabilidad se estructuran en niveles, para lo cual será necesario efectuar lo siguiente:

1. Estudio minuciosos de la organización, líneas de autoridad y sus responsabilidades.
2. Elaboración de un organigrama, asignando a cada área un número que le identifique y un responsable, mediante la determinación de cuatro niveles de autoridad y responsabilidad.
  - Primer nivel: gerencia o administrador general.
  - Segundo nivel: gerencias departamentales; mercadotecnia, producción, finanzas y relaciones industriales.
  - Tercer nivel: departamentos varios
  - Cuarto nivel: secciones, unidades u oficinas.
3. Construir una pirámide presupuestal. Formular un presupuesto por cada área con los responsables respectivos.
4. Codificar las áreas de responsabilidad.

5. Establecer controles por áreas de responsabilidad para el registro diario de las erogaciones reales controlables.
6. Diseñar los documentos informativos básicos:
  - a) Informe de responsabilidad; es decir, comparara los costos y gastos reales con sus presupuestos.
  - b) Organigrama por cifras de responsabilidad.
  - c) Conciliar los costos y gastos del informe de responsabilidades del primer nivel con los del estado de pérdidas y ganancias.
7. Instituir incentivos de trabajo – motivación al personal”. (p.94, 95)

Según (Rodriguez, 2014) nos presenta que la elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad: es una técnica básicamente de planeación, dirección y control, sin faltar la previsión, la coordinación y la organización, respecto a la predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y los niveles en que se divide una entidad”. Es una medida de eficiencia, y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función”. (...) “Es una herramienta de motivación, al hacer participantes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.” (...) “Es una herramienta de la administración y la contabilidad financiera, importante para la planeación, la toma de decisiones y el control”. (p.3, 4)

Para la elaboración del presupuesto por área o centro de responsabilidad en un negocio, deben tomarse en cuenta ciertos criterios, como son: la identificación de las distintas áreas del negocio, el responsable de cada área a quien le corresponde elaborar un presupuesto de la misma, el grado de asignación y responsabilidad en la elaboración del presupuesto se verá influido por la veracidad con que el responsable brinde la información para llevarla a cabo, además la participación de la gerencia o la dirección general del negocio al momento de elaborar el presupuesto de cada área será fundamental para llevar un mejor control de las actividades que se otorguen. La diferencia entre cada área de responsabilidad se verá según las decisiones que se tomen en el negocio, así que cada decisión que se tome supondrá una responsabilidad

por cada área de elaborar su propio presupuesto. Previa a la elaboración de los presupuestos individualizados, la dirección del negocio deberá fijar parámetros que servirán de guía para la elaboración de los mismos.

#### **4.2.2.2.3 Consolidación de los presupuestos (consolidado del presupuesto de las diferentes unidades)**

Según (Díaz, 2015) describe 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”. (p. 2)

Por su parte (Ingenieros, 2016) comparten en su blog que; “La Consolidación de presupuestos permite incluir en un presupuesto base varios presupuestos existentes y mantener la vinculación entre las unidades de obra incorporadas y sus presupuestos originales, de modo que el presupuesto base se pueda actualizar con los cambios que se realicen en los presupuestos originales. (p. 3)

Una vez que ya se hayan revisado detalladamente los presupuestos de las distintas áreas de responsabilidad de un negocio, se procederá a consolidar los mismos para llegar a obtener un solo Presupuesto base para todo el negocio. A partir de esto se podrá obtener resultados temporales o provisionales, que junto a otros documentos de síntesis como por ejemplo el presupuesto de efectivo y los estados financieros conformarán el presupuesto consolidado del negocio. Es decir que de toda la información presupuestaria con la que cuente un negocio se elaborará un solo presupuesto que representará la consolidación de todas las actividades ejecutadas en un período determinado.

#### **4.2.2.2.4 Aprobación del presupuesto**

Según (Fagilde, 2009) quien hace mención a Sarmientos (1989) nos comparte 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”. (p.9)

La aprobación del presupuesto consolidado en un negocio se deberá realizar principalmente por la gerencia del mismo, y antes de aprobar dicho presupuesto analizará detalladamente el documento teniendo en cuenta que busca los mejores

resultados, dado a que este presupuesto cuantificará los objetivos y los programas de acción a emplearse, que posteriormente se reflejarán en los aspectos financieros producto de la estrategia que el negocio utilice para un período determinado. Este Presupuesto consolidado será como una guía para el comportamiento de cada área de responsabilidad del negocio, pero también servirá como un instrumento que ayudará al mejor desempeño de las actividades en las mismas. La autorización para la realización de los gastos e inversiones señaladas por el presupuesto consolidado será por parte de la gerencia.

#### **4.2.2.3 Control y seguimiento del presupuesto**

##### **4.2.2.3.1 Evaluación del grado del cumplimiento del presupuesto**

Según (Ruiz J. E., 1995) orienta que al culminar el periodo 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. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos. (p. 52)

(Ruiz J. B., 2011) Continúa compartiendo que Ninguna empresa puede abstraerse del medio en que se desenvuelve. Las características de este entorno se deben tener en cuenta en los planes y presupuestos. Entre estas características se pueden mencionar el desempeño de los competidores nacionales e internacionales; las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento; las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras; el comportamiento de la inflación y la devaluación, y las tasas de interés; y las políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributaria, salarial, de seguridad social y de comercio exterior. En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio detallado de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar las compañías de la competencia. Es entonces cuando cobra especial importancia la evaluación de parámetros tales como la imagen de marca, los gustos y las preferencias de los consumidores; las habilidades de la fuerza de ventas; las calidades y los precios; el prestigio de la empresa y las tendencias de participación en el mercado donde se actúa. (p. 45)

Por lo tanto se reflexiona que la evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto (consolidado) en un negocio cualquiera dependerá del entorno en que se desarrollen las actividades planeadas y el comportamiento de cada una de las funciones desarrolladas en el mismo. Existen diferentes indicadores que determinarán el grado de cumplimiento del presupuesto, como por ejemplo: el indicador de eficacia el cual identifica el avance en los ingresos y los egresos. Por otra parte está el indicador de eficiencia quien determina la óptima utilización de los recursos asignados a cada área del negocio con respecto a sus previsiones de gastos. Y por último el indicador de desempeño el cual permitirá ver los avances obtenidos en el cumplimiento del presupuesto. Una vez aprobado el presupuesto será necesario llevar a cabo un control y seguimiento de la evolución en cada una de las áreas del negocio y compararlo con las previsiones, ya que así con el dicho seguimientos se tratará de corregir situaciones negativas procurando un mejor desarrollo en el mercado.

#### **4.2.2.3.2 Cuantificación de desviaciones**

Según (Teresa Leal, 2009) nos comparten que “el análisis de las desviaciones entre los presupuestos inicialmente aprobados y los resultados de su ejecución y de sus causas puede ser relevante para, entre otros factores, mejorar la planificación presupuestaria. En este sentido, los trabajos académicos que analizan el comportamiento de las predicciones presupuestarias (u objetivos presupuestarios) suelen encontrar sesgos sistemáticos, generalmente debidos a la fijación de objetivos presupuestarios poco realistas, contaminados por consideraciones de estrategia política”. (p.7)

De acuerdo con (Ruiz J. E., 1995) que nos dice que para lograr el equilibrio y evitar las implicaciones comerciales y financieras negativas provocadas por el agotamiento o la saturación de existencias, un planeamiento de inventarios adecuado proporciona (...) Cubrir las desviaciones presentadas en la demanda respecto a su presupuestación: el acople de la producción a la demanda calculada con exactitud puede lograrse, aunque financieramente ello no siempre conviene. Sin embargo, la realidad de los negocios muestra que los pronósticos de la demanda experimentan desviaciones que motivan el mantenimiento de *stocks* de seguridad o protección disponibles para absorber las variaciones que puedan surgir como consecuencia de

pedidos no programados, nuevos canales de comercialización o apertura de mercados por causa de quiebras de empresas competidoras. (p. 143).

Se considera que trabajar con presupuestos supone tener una visión más amplia de los objetivos que se pretenden alcanzar. En todo negocio, es importante que como etapa final en la elaboración de un presupuesto, se comparen las cifras anteriores con las actuales para proceder a un «análisis de desviaciones», es decir que se trate de establecer como pieza final del sistema de planificación y control del negocio, una comparación de los datos históricos y los datos reales del presupuesto, así como tratar de presentar algunas desviaciones, de manera que permita conocer las causas elementales de las mismas. Una desviación se puede dar en cualquier partida de ingresos y egresos. Existen diversas causas por las que se producen desviaciones, como por el ejemplo la variación por diferencias en el precio unitarios de los productos que un negocio ofrece, por otra parte se encuentra la desviación por diferencias en el consumo unitario previsto ya que el consumo real de venta puede ser mayor o menor al consumo que se presupuesta. Las desviaciones se pueden analizar a través de la contabilidad de costos ya que esta permite conocer más detallado en donde es que se producen, es decir en que modalidades de ingresos o gastos.

#### **4.2.2.3.3 Análisis de las causas**

Según (Alvarez, 2003) nos comenta que es necesario establecer de la misma manera, un sistema de control para la ejecución de medidas correctoras el cual requerirá:

1. Contar con los objetivos y políticas que sean estables.
2. Que el personal del negocio pueda comprender y estar de acuerdo con los controles que se realicen periódicamente.
3. Que los resultados finales de cada actividad se logren relacionar con los objetivos propuestos.
4. Que se pueda evaluar la efectividad de los controles que se realicen, eliminando los que no sean de mayor relevancia, simplificándolos o bien combinándolos para lograr una perfección de los mismos. (p. 187)

Las posibles causas de las desviaciones según (Ruiz J. B., 2011) también se pueden dar cuando la planeación equivocada de los *stocks* determina no disponer de

cantidades suficientes de insumos para emprender la transformación o ensamble, es posible subsanar el problema recurriendo a compras no programadas y por lo general supeditadas a la no concesión de descuentos y créditos. Asimismo, para no afectar la imagen ante clientes importantes, es normal tomar la decisión de satisfacer sus requerimientos con el concurso de corridas de producción bajas, sin duda antieconómicas. También es posible que las empresas incumplan los compromisos asumidos ante los distribuidores o compradores, desprestigiándose y aceptando costos de oportunidad por utilidades no generadas, debido a ventas no realizadas. (p. 211)

Se considera entonces que las desviaciones son la diferencia que surge entre la cantidad que se presupuesta y la cantidad que finalmente resulta. Entonces a través de un análisis en los costes se podrá apreciar de qué manera en los ingresos y egresos se da una o más desviaciones. La variación de los precios unitarios de los productos de un negocio cualquiera y el volumen de venta que se presupuesta en un período determinado en contraparte con el volumen de venta real y que el mismo varía positiva o negativamente es causado por el entorno en que se desarrollan las ventas. A la par se tiene que otra causa de las desviaciones puede ser también el consumo unitario de los productos, en esta parte también juega un papel importante la oferta y la demanda de cada producto a ofrecer ante el mercado potencial, cabe destacar que la competencia también no deja de ser parte o ayuda a una desviación negativa del consumo. Este análisis de las causas de las desviaciones se puede realizar a partir de la contabilidad general o más clara la contabilidad de costos.

#### **4.2.2.3.4 Ejecución de medidas correctoras**

De acuerdo con (Alvarez, 2003) quien comenta que las desviaciones deben ser identificadas para determinar sus causas y sus posibles consecuencias, así como sus correcciones. Las cifras reales tienen que ser vistas desde dos perspectivas:

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

Las variaciones tienen que ser, por tanto, estudiadas cuantitativa y cualitativamente, cada concepto que se desvía de la meta es resultado de una acción determinada que debe identificarse de acuerdo con la naturaleza del concepto analizado. Por ejemplo, una variación en las ventas puede obedecer a una variable externa, mientras que para

la producción pueden ser tanto internas como externas. Cuando se trató el tema de costos estándares, se expusieron varios mecanismos para calcular las desviaciones. (pp. 188, 189)

Se valora que para la ejecución de medidas correctoras que ayuden a disminuir las desviaciones negativas en el proceso presupuestario, es necesario ampliar las diferentes alternativas y tratar de adaptarse a ellas. En el proceso presupuestario se debe dar una retroalimentación para todas las áreas del negocio, esto para lograr alcanzar los objetivos propuestos y así adaptarse a los cambios positivos que se puedan experimentar.

El control es un factor importante que se debe tomar en cuenta para el logro de los objetivos del negocio, este debe reflejar la naturaleza de la estructura organizacional del mismo y ajustarse a las necesidades que existan y los tipos de actividades que se realizan.

Todo control debe establecer medidas sencillas de interpretar para facilitar su aplicación, puesto que son fundamentales los datos o informes que se obtengan de los diferentes controles aplicados en las distintas áreas de responsabilidad.

#### **4.2.2.3.5 Toma de decisiones**

Según (Ruiz J. E., 1995) nos comparte que la agilidad de los procesos, como núcleo de las acciones de la reingeniería, fomenta la puntual y oportuna toma de decisiones. Cuando los procesos son lentos hay retardos en los abastecimientos, se incumple a los proveedores, se incurre en corridas de producción antieconómicas o se resienten las ventas cuando los despachos no son oportunos. Cualquiera que sea la anomalía, los planes de compras, de producción o de ventas no pueden acometerse de manera eficiente, por lo cual crecen los costos asociados a la remuneración de la plantilla laboral (...) El proceso de planeamiento empresarial incorpora la toma de decisiones sobre la adquisición y la tenencia de las materias primas y las partes o componentes empleados en la fabricación de los artículos terminados que, según las predicciones, se colocarán en los canales de intermediación comercial previstos o se entregarán a los consumidores finales. (pp.193. 206)

De acuerdo con (Fagilde, 2009) quien nos expresa que los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones

correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. (p. 62)

El tomar decisiones es una acción muy importante para todo negocio, ya que gracias a las decisiones que se tomen se podrá dar respuestas a las necesidades del mismo, así como dicha respuesta influirá en la ejecución de distintas actividades que permitirán que logre cumplir con sus objetivos propuestos. Las decisiones sirven como herramientas para mejorar las condiciones con las que actualmente se trabaja, orientan así mismo a dar respuestas a las interrogantes que existen en el entorno en donde se labore, interrogantes tales como: ¿a dónde se quiere llegar? Con que se ¿cuenta para lograr los objetivos? ¿Qué actividades se podrían realizar? Al tomar decisiones se debe estar conscientes que se deben de poner en marcha y que se controlará de qué manera se adaptaran al entorno de tal modo que se obtenga los efectos deseados.

El tomar decisiones se debe seguir un flujo de procesos el cual comprende la definición de un asunto a resolver, la planificación de estrategias para lograr resolver una situación, las responsabilidades que cada una de las áreas se comprometa a llevar, la comunicación entre las distintas áreas del negocio, la visualización en el futuro una vez se tomen las decisiones, el análisis del efecto de la decisión, la experiencia que se vive al tomar las decisiones y por último la actuación o la puesta en práctica que es lo más importante y lo que llevará a obtener los resultados satisfactorios esperados.

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

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

Actualmente en la farmacia FARMALIVIO no existen los elementos necesarios para una gestión presupuestaria, es decir la persona encargada de los registros contables de la farmacia actualiza diariamente los ingresos y egresos de los productos al negocio en una base de datos del inventario de manera manual. Aunque no se

elaboren cédulas presupuestarias, el negocio ha logrado mantenerse en marcha por más de 1 año.

Para FARMALIVIO, no es posible contar con un presupuesto estático para medio año o un año completo, ya que los precios de los productos que en el negocio se comercializan sufren aumentos dos veces al año debido al deslizamiento de la moneda y por decisión de la distribuidora (proveedores) que lo comunican con el argumento de que se incurre a más costos en la producción y la distribución de los productos farmacéuticos, por lo tanto afectan lo presupuestado reflejando desviaciones significativas.

En la farmacia FARMALIVIO se lleva un control contable manual, en el cual se reflejan la rotación del inventario a diario así como los ingresos y egresos de efectivo respaldados por comprobantes y facturas de pago. En lo que respecta a los pedidos, esto se realiza de la siguiente manera: para los pedidos de productos de fácil y rápida rotación se hacen cuando se cuenta con 100 ó 90 tabletas en almacén y se exhiben de 8 a 10 en estantes, en cambio para los pedidos de los productos con menor rotación, estos se hace cuando se tiene 10 ó 8 tabletas en almacén y se exhiben 2 ó 3 en estantes.

Debido al control diario que se tiene de los ingresos y egresos de los productos a la farmacia, esto ayuda a observar la rotación y el agotamiento en stock del inventario, lo que a su vez permite anotar en el presupuesto semanal del negocio todo aquello que se necesite para que se pueda continuar con la actividad comercial. Con respecto a la presupuestación del servicio que ofrece FARMALIVIO como es venta de medicamentos, éste se realiza cada mes debido a la naturaleza de pago de las diferentes obligaciones (teléfono, energía eléctrica, agua, alquiler y pago a colaboradores).

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

En FARMALIVIO la propietaria es quien se encarga de la gestión presupuestaria, por lo tanto sus funciones radican en:

- ◆ Registrar los ingresos y egresos de los productos a la farmacia.
- ◆ Asignar y controlar el importe a cada producto que se comercializa.

- ◆ Recibir, revisar y tramitar la documentación para cubrir el pago a proveedores.
- ◆ Supervisar el importe presupuestado para cada tipo de gasto.
- ◆ Vigilar correctamente los registros contables.
- ◆ Controlar las cuentas bancarias que se manejan.
- ◆ Racionalizar los gastos.
- ◆ Registrar la rotación de los productos.

#### **4.3.3 Análisis de la gestión presupuestaria (conocer normativas de proceso, políticas de ingresos, egresos)**

Se considera que FARMALIVIO no cuenta con los elementos necesarios de una gestión presupuestaria y realiza sus registros contables manualmente en un libro diario, sin embargo esto no ha sido una desventaja porque el negocio ya ha logrado llevar a cabo su actividad de comercialización en la ciudad de Masatepe por más de 14 meses y hasta el momento ha presentado sostenibilidad ante la competencia, todo esto gracias a la diligencia realizada por parte de la propietaria, quien diariamente registra de manera ordenada los ingresos y egresos de los productos comercializados.

Al momento de adquirir productos con sus más de 5 proveedores, los mismos tienen normativas y políticas para la distribución y comercialización de algunos fármacos, como por ejemplo los psicotrópicos (adictivos) los cuales se venden únicamente bajo prescripción médica. Por lo tanto las políticas de ventas en estos casos, demanda al centro de distribución FARMALIVIO los siguientes documentos: número RUC (registro único del contribuyente), Cédula del negocio, registro del Ministerio de Salud y matrícula en la alcaldía, dichos documentos deben presentarse actualizados ante sus proveedores. De la misma manera al momento que FARMALIVIO vende este tipo de fármacos demanda del cliente la prescripción médica y lo registra en un libro de actas autorizado, foliado y sellado respectivamente por el Ministerio de Salud del país. El resto de la medicina a parte de los psicotrópicos se distribuye sin prescripción médica. De esta manera se hace un proceso de compra, venta y rotación de medicamentos.

### 4.3.4 Análisis FODA de la gestión presupuestaria

1. Contar con más de 5 proveedores.
2. Más de un año de operatividad. (Experiencia)
3. Precios competitivos.
4. Excelentes estándares de calidad certificados por el MINSA.
5. Capital propio para apertura.
6. Propietaria Lic. en farmacia.

1. Oportunidad de adquirir un financiamiento de una institución financiera.
2. Mercado en crecimiento
3. Distribución de productos que satisfacen la tendencia de consumo.
4. Crédito por parte de los proveedores.
5. Apertura de una segunda sucursal a futuro.

**F**  
**O**

1. Bajos niveles de venta por la ubicación del negocio (no céntrica).
2. Incremento de egreso en efectivo mensual en moneda extranjera debido al pago de alquiler del local del negocio.
3. Falta de capital para diversificar la marca de sus productos.
4. No cuenta con un fondo destinado para capacitar a los colaboradores, ni fondo destinado para publicidad.
5. No existen cédulas presupuestarias, ni estados financieros.

1. Fuerte competencia en el mercado potencial.
2. Adquisición de productos a costos elevados a diferencia de farmacias grandes.
3. Algunos proveedores no aceptan devoluciones.
4. Los proveedores no aceptan pedidos menos de una cantidad en específico.
5. Rotación estática y no dinámica en algunos productos

### Alternativas encontradas en el FODA

FO	DO	FA	DA
Hacer Préstamo para la apertura de otra sucursal en un mercado de alto potencial (fuera de la ciudad de Masatepe) (F2,F6 O1,O2,O4,O5;)	Crear un fondo para impulsar publicidad de los productos de marca en FARMALIVIO por un período de tres meses y evaluar resultados. De acuerdo a estos buscar alternativa de lugar céntrico en Masatepe Y además hacer convenios con Clínicas integrales que presten consultas médicas a bajos costos pero en el local del negocio. ( D1,D5,O1,O2,O4)	Ejecutar plan de promoción para productos (de difícil rotación) en clientes seleccionados (enfermos Crónicos) (F1, F2,F3,F4, A1, A5)	Buscar alianzas con farmacias de la zona para aprovechar bonificaciones y valor agregado (capacitación) por parte de los proveedores. (D4,D6,A2, A3, A4)

Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.

Elaborado por: Equipo investigador.

#### **4.3.5 Selección de la alternativa operativa**

A través del análisis FODA se pudo obtener una visión más amplia de las alternativas y decisiones que puede tomar la gerencia de FARMALIVIO para permanecer en el mercado y crecer como una farmacia de prestigio y confiabilidad.

FARMALIVIO tiene la alternativa de buscar otra fuente de financiamiento que preste recursos monetarios a tasas de intereses bajas, esto con el fin de ampliar la gama de los productos que actualmente el negocio comercializa, y para lograr la apertura de una nueva sucursal fuera de la ciudad de Masatepe. También se puede tener en mente la creación de un fondo para impulsar una publicidad y promoción en productos seleccionados de marcas y también para aquellos productos de lenta rotación y lanzarlo a un segmento del mercado en específico (ejemplo enfermos crónicos, adultos mayores etc.) para que así, según los resultados obtenidos de esta publicidad se pueda buscar un nuevo local que se encuentre más céntrico y que sea más amplio con el propósito de brindar otros servicios más que sólo una farmacia.

Cuando se habla de otro servicio más que la Farmacia, se piensa en ejecutar convenios con clínicas médicas integrales que presten consultas médicas a bajos costos al público en general y de esta misma manera se beneficie tanto el negocio y también su futuro socio.

Otra alternativa que se puede tomar en cuenta es buscar alianzas con farmacias de la zona para aprovechar las bonificaciones y valor agregado (capacitaciones a los colaboradores) por parte de los proveedores, para que los colaboradores brinden una especializada y capacitada atención a los clientes, con el fin de conservar la fidelidad de los mismos y que estos a su vez regresen pero con otros nuevos clientes.

## **4.4 Propuesta de la gestión presupuestaria en la empresa**

### **4.4.1 Introducción**

Según (Bueno, 2016) nos comparte que la gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

Cuando una organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado. El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en preparar el segmento anual del plan a medio/largo plazo o en servirse de este plan para orientar la elección de posibles variantes presupuestarias. (p.2).

La gestión presupuestaria se expresa cuantitativamente y va de la mano de la contabilidad general y sus derivados (finanzas, administración, marketing etc.) con el fin de conocer los riesgos que presenta un negocio y procurar enfrentar los mismos que se muestren en el futuro.

Con el presente trabajo se pretende analizar la situación presupuestaria con la que cuenta el negocio familiar farmacia FARMALIVIO de tal manera que se pueda presentar una propuesta de gestión presupuestaria con el fin de perseguir el crecimiento del negocio y fortalecer sus estrategias, con acciones que se puedan ejecutar para alcanzar los objetivos planeados ya que estos están ligados a la administración y desarrollo del entorno comercial y son un impulso fundamental al momento de la toma de decisiones.

El trasfondo de la realización de este trabajo es que como estudiantes de la carrera de banca y finanzas y cuasi egresados de la misma, conozcamos de conceptos básicos para nuestros discernimientos profesionales, tales como presupuesto y todo lo que se deriva del mismo, así como el desarrollo, ejecución e importancia de gestión presupuestaria en todo negocio ya que esto será de gran utilidad y relevancia al momento de la inserción al campo laboral y la puesta en práctica de los conocimientos en las diversas situaciones que se presenten.

#### **4.4.2 Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo General:**

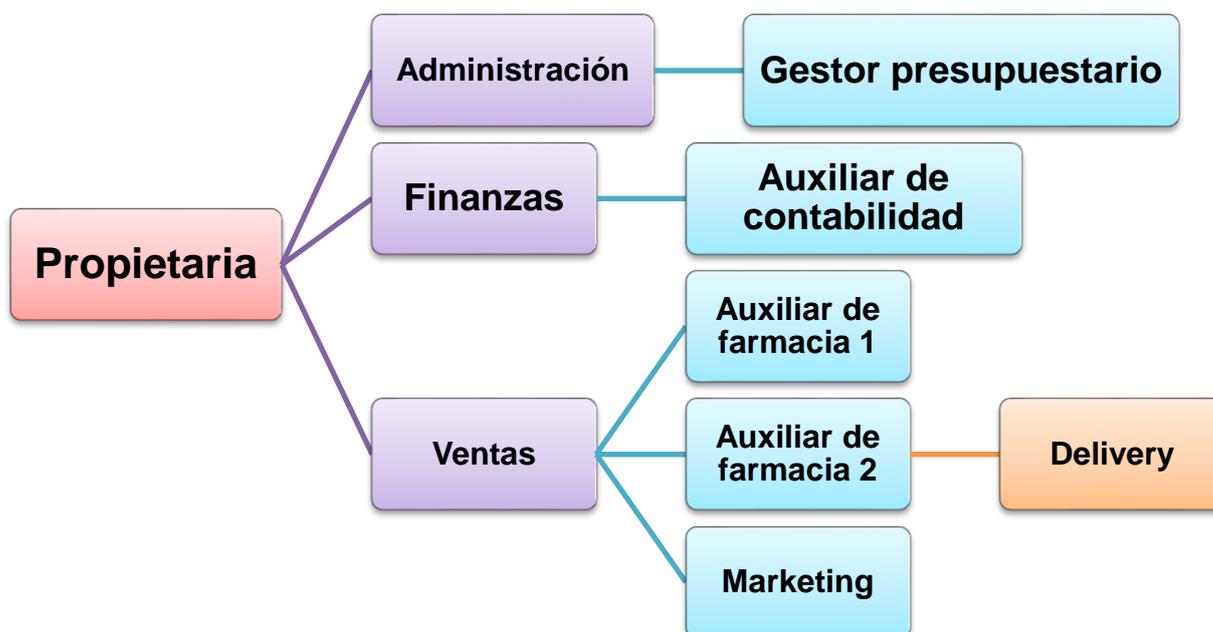
Elaborar una propuesta de gestión presupuestaria tomando en cuenta las necesidades y fortalezas que presenta Farmacia FARMALIVIO en los aspectos contables, período II semestre del año 2016.

##### **Objetivos específicos:**

1. Rediseñar misión y visión empresariales para la farmacia FARMALIVIO en la ciudad de Masatepe durante el II semestre 2016.
2. Establecer normas y políticas de la gestión para la farmacia FARMALIVIO en relación a los principios y políticas contables fundamentadas en libros.
3. Organizar la información contable del negocio en marcha de forma digitalizada.
4. Realizar los presupuestos detallados de las actividades que realiza FARMALIVIO

#### 4.4.3 Propuesta de estructura organizativa

La propuesta de estructura organizativa para la farmacia FARMALIVIO se basará en reorganizar las áreas sin descartar las funciones que se realizan actualmente, es decir reubicar las áreas que se tenían y anexar las responsabilidades que se consideran que hagan falta. Como se puede observar en el organigrama propuesto, el área de administración contará con un gestor presupuestario que garantice y facilite las acciones presupuestarias efectivas para el alcance de los objetivos propuestos, el mismo llevará el control de todos los gastos operacionales (gastos de venta, gastos administrativos, etc.) a los cuales el negocio incurra. En el área de finanzas se tendrá la contabilidad en donde se llevaran a cabo los registros contables del negocio, tales como los ingresos, egresos y rotación del inventario. Y por último tenemos el área de ventas en donde los funcionarios de la misma no sufrirán ningún movimiento, sin embargo se experimentará cambios con el implemento de marketing y delivery (servicio a domicilio) que servirá al mismo tiempo como una estrategia más de ventas.



Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.

Elaborado por: Equipo investigador.

### Fichas por cargo de responsabilidad

<b>Ficha del cargo de la Gerencia</b>	
<b>Área</b>	Gerencia
<b>Cargo</b>	Propietaria
<b>Descripción del cargo</b>	Responsable de velar por todos los movimientos en las diferentes áreas de la Farmacia FARMALIVIO.
<b>Tareas a realizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir y revisar la documentación necesaria para dar solución a cualquier situación que se presente en el negocio.</li> </ul>
<b>Ficha del cargo de Administrador</b>	
<b>Área</b>	Administración
<b>Cargo</b>	Administrador
<b>Descripción del cargo</b>	Planificar, dirigir y controlar el funcionamiento del negocio.
<b>Tareas a realizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza el entorno del negocio y toma decisiones financieras y administrativas.</li> <li>➤ Elabora reportes administrativos</li> <li>➤ Registra la rotación de los productos.</li> <li>➤ Supervisar el importe presupuestado para cada tipo de gasto.</li> <li>➤ Supervisar la correcta elaboración de los informes financieros.</li> <li>➤ Vigila correctamente los registros contables que afectan las diferentes partidas presupuestales.</li> <li>➤ Supervisa el control del inventario.</li> </ul>
<b>Ficha del cargo de Auxiliar de contabilidad</b>	
<b>Área</b>	Finanzas
<b>Cargo</b>	Auxiliar de contabilidad
<b>Descripción del cargo</b>	Realizar las actividades financieras que se le asignen.
<b>Tareas a realizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar planilla de pago.</li> <li>➤ Evaluar la información financiera y el proceso contable del negocio.</li> <li>➤ Evalúa y determina el costo de venta de los productos.</li> <li>➤ Verificar, registrar y controlar todas las operaciones de ingresos y egresos de efectivo</li> <li>➤ Asignar y controlar el importe a cada producto que se comercializa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar las cuentas bancarias que se manejan.</li> <li>➤ Asegura el desembolso para todos los pagos necesarios realizados (proveedores).</li> </ul>
<b>Ficha del cargo de Responsable de Ventas</b>	
<b>Área</b>	Ventas.
<b>Cargo</b>	Auxiliar de farmacia.
<b>Descripción del cargo</b>	Atención al cliente y responsable de efectuar la venta.
<b>Tareas a realizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantiza una buena atención al cliente.</li> <li>➤ Recepciona, revisa y vende los productos farmacéuticos.</li> <li>➤ Supervisa el inventario cada día.</li> <li>➤ Reporta diariamente el dinero de todos los productos vendidos al auxiliar de finanzas.</li> <li>➤ Mantiene un expediente debidamente organizado de los productos vendidos durante el día.</li> </ul>
<b>Ficha del cargo de Marketing</b>	
<b>Área</b>	Marketing
<b>Cargo</b>	Mercadeo
<b>Descripción del cargo</b>	Responsable de propaganda publicidad.
<b>Tareas a realizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar las oportunidades de marketing.</li> <li>➤ Brindar una venta optima del producto y servicio.</li> <li>➤ Fijar un precio accesible que el cliente esté dispuesto a pagar.</li> <li>➤ Captar nuevos clientes.</li> <li>➤ Fidelizar a los clientes actuales o potenciales.</li> <li>➤ Lograr que el servicio a los clientes sea excelente.</li> <li>➤ Posicionarnos exitosamente en el mercado.</li> <li>➤ obtener utilidades y beneficios para el negocio.</li> </ul>

Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.

Elaborado por: Equipo investigador

#### **4.4.4 Propuesta rediseño de misión, visión, y creación de objetivos.**

A continuación se presenta una propuesta de rediseño de la misión y visión, ya que se considera que en la misión y visión con las que actualmente trabaja FRAMALIVIO, no se refleja uno de los objetivos principales del negocio, el cual va enfocado al crecimiento del mismo dentro del mercado potencial, además que la misión y visión es una propuesta de mejora que incluye elementos claves que influirán en el fortalecimiento del negocio para alcanzar sus objetivos. Será la imagen de futuro de cómo se desea que se mire el negocio. El rediseño de la misión y visión de FARMALIVIO surge de la necesidad de crear ideas innovadoras que ayuden al desempeño efectivo de las actividades que se ejecuten en el mismo.

##### **Misión**

Nuestra misión es ser una empresa de crecimiento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de la población a través de la comercialización de productos fármacos a bajos costos, con avances tecnológicos y un valor agregado, brindando un servicio integral con un personal altamente capacitado.

##### **Visión**

Ser una empresa líder que se posicione en el mercado por brindar servicios éticos especializados en fármaco, capaz de lidiar con cambios que se presenten en los diferentes campos en los que se desarrolla, con un modelo de gestión de alta calidad basado en la accesibilidad del servicio y enfocado al crecimiento.

##### **Objetivos de FARMALIVIO**

- ◆ Ser una farmacia líder en el mercado.
- ◆ Ofrecer una atención integral farmacéutica a nuestros clientes.
- ◆ Definir la importancia de la calidad en el sector farmacéutico.
- ◆ Crecer como negocio.
- ◆ Obtener una buena gestión presupuestaria para una mejor organización del equipo de trabajo.

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

La política es una actividad orientada a la toma de decisiones de un negocio para alcanzar ciertos objetivos. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustarse a las actividades que se presenten.

El presupuesto se relaciona con la contabilidad dado a las normas internacionales de auditoría las cuales buscan el conocimiento de una realidad económica y están determinadas a satisfacer las necesidades, como lo expresa (Ruiz J. E., 1995) que “Las normas internacionales indican los requisitos de la información contable y financiera ya sean históricas o proyectadas, la cual debe cumplir con los principios y las normas de contabilidad.

Según (Salazar, 2011) nos comenta que las políticas son lineamientos que se diseñan y adaptan en una organización para garantizar su buen funcionamiento. En términos generales, una política define un marco de actuación determinado para alcanzar ciertos objetivos.

Por lo tanto, tomando en cuenta lo antes consultado, se determina una propuesta para las normas y políticas de gestión para el negocio FARMALIVIO.

#### **Normas para la gestión presupuestaria**

1. Se establecerán los objetivos del negocio y se propondrán las metas que se deseen cumplir, determinándose la demanda de gasto y la estimación de los ingresos.
2. Se determinará una estructura programada para alcanzar las metas teniendo en cuenta cada prioridad del negocio.
3. Se establecerán las cadenas de gastos con sus respectivos pagos.
4. Se observarán los ingresos del negocio y se atenderán de esa manera las obligaciones.
5. Se realizará un análisis de los resultados de las actividades realizadas en cada mes.
6. Se realizará un seguimiento de los ingresos y egresos reflejados en cada mes.

### **Políticas para la gestión presupuestaria**

Para una buena gestión presupuestaria, se debe cumplir con:

1. Política contable: Registro detallado de las asignaciones presupuestarias de ingresos y gastos, aprobados por la propietaria del negocio.
2. Política de adquisición: Obtención de productos al menor costo, pero en iguales condiciones de calidad.
3. Política de desempeño: Logro de los resultados de manera eficaz, en relación con los objetivos y metas.
4. Política innovadora: Implementación de sistemas modernos para una mejor gestión de registros contables (sistema de cómputo nuevo).
5. Política de rendimiento: Uso apropiado de los recursos asignados para maximizar los resultados esperados.
6. Política financiera: Diseño de instrumento que exprese en términos financieros el plan anual del negocio, mediante la estimación de los ingresos y gastos necesarios para alcanzar los objetivos.
7. Política de organización: Definición estratégica de las actividades en cada una de las áreas de responsabilidad del negocio.

#### **4.4.6 Propuesta de presupuesto**

##### **4.4.6.1 Presupuesto de venta**

El presupuesto de venta de FARMALIVIO incluye las cantidades de productos vendidos y el ingreso monetario de las ventas por productos farmacéuticos y otros productos y servicios (recargas, bebidas, golosina) de cada día de los meses Julio, Agosto y Septiembre del año en curso 2016, los cuales se tomaron de los registros del libro diario, siendo éste el único sistema de información contable con el que el FARMALIVIO cuenta. Posteriormente se calculó el porcentaje del incremento en ventas del año anterior de los productos farmacéuticos y de otros productos y servicios (recargas, bebidas, golosinas) para tener una referencia al proyectar Octubre, Noviembre y Diciembre del año en curso.

Para proyectar dicho trimestre se utilizó el Método de incremento porcentual, el cual toma en consideración los incrementos (en comparación con el año anterior) pero en valores relativos. Del método utilizado para calcular y proyectar resultó un incremento para este año del 5% aproximadamente para las unidades vendidas de cada día, y el

3% en el incremento del precio o ingreso por unidades vendidas, esto debido al deslizamiento de la moneda y el incremento de los precios por parte de las distribuidoras de productos farmacéuticos (proveedores).

**Tabla N° 1**

**Presupuesto de ventas del II semestre 2016 de FARMALIVIO**

Presupuesto de Venta consolidado				
Farmacia FARMALIVIO				
Del 1/07/2016 al 31/12/2016				
Mes	Productos Farmacéuticos	Otros Productos y Servicios	Ventas totales	
Julio	C\$ 90.747,24	C\$ 22.686,81	C\$ 113.434,05	
Agosto	C\$ 91.770,60	C\$ 22.942,65	C\$ 114.713,25	
Septiembre	C\$ 78.433,20	C\$ 19.608,30	C\$ 98.041,50	
Octubre	C\$ 81.247,91	C\$ 20.311,98	C\$ 101.559,89	
Noviembre	C\$ 81.634,45	C\$ 20.408,61	C\$ 102.043,06	
Diciembre	C\$ 86.236,68	C\$ 21.559,17	C\$ 107.795,84	
<b>Total de ventas</b>			<b>C\$ 637.587,60</b>	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.				
Elaborado por: Equipo investigador				

(Ver tablas de ventas por mes en Anexo)

#### 4.4.6.2 Presupuesto de Ingresos

En el presupuesto de ingresos, se clasificó la entrada de ingresos en productos farmacéuticos y otros productos y servicios. Dentro de otros productos y servicios, se encuentran bebidas varias, dulces, recargas). Posteriormente se procedió a calcular el ingreso monetario por mes y se proyectaron los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de acuerdo a los movimientos de rotación de inventarios de los meses anteriores Julio, Agosto y Septiembre del año 2016, tomando en cuenta asimismo al presupuesto de ventas.

**Tabla N° 2**

**Presupuesto de ingresos del II semestre 2016 de FARMALIVIO**

Presupuesto de ingresos farmacia FARMALIVIO							
Concepto	Período						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Productos farmacéuticos	C\$ 90.747,24	C\$ 91.770,60	C\$ 78.433,20	C\$ 81.247,91	C\$ 81.634,45	C\$ 86.236,68	
Otros Productos y servicios	C\$ 22.686,81	C\$ 22.942,65	C\$ 19.608,30	C\$ 20.311,98	C\$ 20.408,61	C\$ 21.559,17	
Total ingreso por mes	C\$ 113.434,05	C\$ 114.713,25	C\$ 98.041,50	C\$ 101.559,89	C\$ 102.043,06	C\$ 107.795,85	
Total de ingresos							C\$ 637.587,60
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							

#### 4.4.6.3 Presupuesto de Compras

Para el presupuesto de compras, se tomó una muestra de los 4 proveedores potenciales de la Farmacia FARMALIVIO y se referenció conforme a las facturas de los meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2016 reflejando las cantidades que se adquirieron en esos meses. Para proyectar los meses Octubre, Noviembre y Diciembre se consultó el libro diario de registros contables de FARMALIVIO correspondientes al año anterior (2015) y conforme a las cantidades compradas en ese período anterior y se estimó un 5% (partiendo de Septiembre) para las compras de los meses Octubre, Noviembre y Diciembre del año en curso 2016, cabe mencionar que se le incrementó un 2.5% al precio de los productos a comprar, esto dado al aumento del precio a causa del deslizamiento de la moneda nacional (córdoba) con respecto al dólar, y también en consecuencia del aumento de los precios de los productos farmacéuticos a nivel nacional que se da dos veces al año y cada vez es un 2.5% dando un total de 5% en todo el año.

Así mismo se elaboró un presupuesto de reserva, debido a que se prevén los riesgos que puedan existir en el giro comercial. Estos riesgos pueden radicar en el vencimiento de los productos Farmacéuticos, deterioro de los mismos o también el agotamiento de

dichos productos farmacéuticos (ya que esto es impredecible), por lo tanto la propietaria de la farmacia FARMALIVIO se prepara ante cualquier situación.

**Nota:** En concepto de otros proveedores que no se mencionaron en las cédulas dado a que la adquisición de los productos distribuidos por ellos es menor o mínima en comparación con los proveedores si mencionados, ellos representarán el 30% más añadido al total de compras de los insumos farmacéuticos en cada mes.

**Tabla N° 3**  
**Presupuesto de compras para el II semestre 2016 de FARMALIVIO**

PRESUPUESTO DE COMPRAS								
Farmacia FARMALIVIO								
Del 1/07/2016 al 31/12/2016								
Proveedor	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Los Paisas S,A	C\$ .							
Drogeria Rocha	C\$ 19.362,24	C\$ 16.661,09	C\$ 10.799,08	C\$ 11.622,51	C\$ 12.508,73	C\$ 13.462,52		
FARMANED	C\$ 6.643,00	C\$ 9.514,05	C\$ 7.839,76	C\$ 8.437,55	C\$ 9.080,91	C\$ 9.773,33		
Puschendorf	C\$ .	C\$ 9.516,00	C\$ 3.997,50	C\$ 4.302,31	C\$ 4.630,36	C\$ 4.983,43		
Total de compras	C\$ 26.005,24	C\$ 26.175,14	C\$ 18.638,84	C\$ 20.060,06	C\$ 21.589,64	C\$ 23.235,84	C\$ 135.704,76	
otros proveedores	C\$ 7.801,57	C\$ 7.852,54	C\$ 5.591,65	C\$ 6.018,02	C\$ 6.476,89	C\$ 6.970,75		
Total de compras	C\$ 33.806,81	C\$ 34.027,68	C\$ 24.230,50	C\$ 26.078,07	C\$ 28.066,53	C\$ 30.206,60		
Compras por reservas	C\$ 6.935,38	C\$ 7.350,75	C\$ 5.299,65	C\$ 5.703,75	C\$ 6.138,66	C\$ 6.606,73		
Total de Compras Finales	C\$ 40.742,19	C\$ 41.378,43	C\$ 29.530,15	C\$ 31.781,82	C\$ 34.205,18	C\$ 36.813,33	C\$ 214.451,10	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.								
Elaborado por: Equipo investigador								

(Ver tablas de compras por cada proveedor e inventario de reservas en anexos)

#### 4.4.6.4 Presupuesto de Egresos

Para la elaboración del presupuesto de egresos se tomaron las cuentas de: gastos de ventas (local, servicios básicos, y otras obligaciones del negocio.), gastos administrativos (nómina salarial y papelería), y egreso por la compra de los productos farmacéuticos que la farmacia FARMALIVIO comercializa, asimismo se incorporaron

las depreciaciones de los equipos con los que cuenta el negocio. En las proyecciones para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre se realizó un incremento del 1,5% a causa de la devaluación monetaria del córdoba con respecto a la moneda extranjera dólar, ya que algunos pagos de obligaciones como por ejemplo renta del local en donde se ubica el negocio se realizan en moneda extranjera.

**Tabla N° 4**

**Presupuesto de egresos del II semestre 2016 de FARMALIVIO**

PRESUPUESTO DE EGRESOS							
farmacia FARMALIVIO							
Del 1/07/2016 al 31/12/2016							
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Egreso x ventas	C\$ 15.995,03	C\$ 16.066,75	C\$ 16.219,97	C\$ 16.294,59	C\$ 16.370,30	C\$ 16.447,10	
Egresos x Admón	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 581.326,90
Egresos x compras	C\$ 88.019,70	C\$ 81.230,32	C\$ 62.472,23	C\$ 67.235,74	C\$ 72.362,46	C\$ 77.880,10	
Total de egresos	C\$ 109.803,50	C\$ 103.085,84	C\$ 84.480,97	C\$ 89.319,10	C\$ 94.521,53	C\$ 100.115,97	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							

(Ver tablas del egreso de cada cuenta en Anexos)

#### 4.4.6.4 Flujo de efectivo proyectado o proforma

Según (Fagilde, 2009) nos dice que el EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

Para calcular el flujo de efectivo proforma o proyectado de FARMALIVIO se partió del fondo para cambio que se utiliza como apertura en las actividades del día, seguido de la ventas reales de los meses Julio, Agosto y Septiembre del año 2016. Se proyectaron los 3 últimos meses del año 2016, de manera que las cuentas reflejadas fueron tomadas de las cédulas trabajadas anteriormente en donde se notan los movimientos de las cuentas de cada presupuesto a causa de las actividades comerciales que generaron el ingreso y el egreso de FARMALIVIO.

**Tabla N° 5**

**Flujo de efectivo de FARMALIVIO II semestre 2016**

Flujo de Efectivo Farmacia FARMALIVIO Del 01/07/2016 al 31/12/2016							
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Saldo Inicial</b>							
Fondo para cambio	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00					
<b>Ingresos</b>							
Ventas	C\$ 113.434,05	C\$ 114.713,25	C\$ 98.041,50	C\$ 99.071,00	C\$ 102.043,00	C\$ 107.796,00	
<b>Total de ingresos</b>	C\$ 113.434,05	C\$ 114.713,25	C\$ 98.041,50	C\$ 99.071,00	C\$ 102.043,00	C\$ 107.796,00	
<b>Disponibilidad</b>	C\$ 115.434,05	C\$ 116.713,25	C\$ 100.041,50	C\$ 101.071,00	C\$ 104.043,00	C\$ 109.796,00	
<b>Egresos</b>							
<b>Gastos de Opera.</b>							
Gastos de Admon	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77					
Gastos de Venta	C\$ 15.995,03	C\$ 16.066,75	C\$ 16.219,97	C\$ 16.294,59	C\$ 16.370,30	C\$ 16.447,10	
Gastos de Compra	C\$ 88.019,70	C\$ 81.230,32	C\$ 62.472,23	C\$ 63.235,74	C\$ 72.362,45	C\$ 77.880,10	
<b>Total de egresos</b>	C\$ 109.803,50	C\$ 103.085,84	C\$ 84.480,97	C\$ 85.319,10	C\$ 94.521,52	C\$ 100.115,97	
<b>Sobrante</b>	C\$ 5.630,55	C\$ 13.627,41	C\$ 15.560,53	C\$ 15.751,90	C\$ 9.521,48	C\$ 9.680,03	
<b>Saldo Final</b>	C\$ 5.630,55	C\$ 13.627,41	C\$ 15.560,53	C\$ 15.751,90	C\$ 9.521,48	C\$ 9.680,03	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							

#### 4.4.6.5 Estados financieros Proyectados o Proforma

Según (Fagilde, 2009) nos comenta que el **Estado de resultados** es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un período determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Para elaborar el estado de resultado proyectado partimos de las ventas, y de los egresos generados por las compras de cada mes, dando como resultado una utilidad bruta para cada mes. Entre los gastos operativos que tiene FARMALIVIO tenemos: los gastos de ventas y gastos de administración. En cuanto a la cuenta de utilidad operativa se restaron los gastos operativos de la utilidad bruta y el resultado proporcionó también la utilidad antes de impuesto a la cual se le restó el 30% IR (impuesto sobre la renta) arrojando la utilidad neta para cada mes, la cual se trasladó a ser parte de las cuentas del Balance general.

Tabla N°6

Estado de resultados de FARMALIVIO II semestre 2016

Estado de Resultados Proyectado FARMALIVIO del 1/07/2016 al 31/12/2016							
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	C\$ 113.434,05	C\$ 114.713,25	C\$ 98.041,50	C\$ 99.071,00	C\$ 102.043,00	C\$ 107.796,00	
Compras	C\$ 88.019,70	C\$ 81.230,32	C\$ 62.472,23	C\$ 67.235,74	C\$ 72.362,46	C\$ 77.880,10	
Utilidad bruta	C\$ 25.414,35	C\$ 33.482,93	C\$ 35.569,27	C\$ 31.835,26	C\$ 29.680,54	C\$ 29.915,90	
Gastos operativos							
Gastos de ventas	C\$ 15.995,03	C\$ 16.066,75	C\$ 16.219,97	C\$ 16.294,59	C\$ 16.370,30	C\$ 16.447,10	
Gastos de administración	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	
Utilidad Operativa	C\$ 3.630,55	C\$ 11.627,41	C\$ 13.560,53	C\$ 9.751,90	C\$ 7.521,47	C\$ 7.680,03	
Utilidad antes de impuesto	C\$ 3.630,55	C\$ 11.627,41	C\$ 13.560,53	C\$ 9.751,90	C\$ 7.521,47	C\$ 7.680,03	
Impuesto sobre la renta (30%)	C\$ 1.089,17	C\$ 3.488,22	C\$ 4.068,16	C\$ 2.925,57	C\$ 2.256,44	C\$ 2.304,01	
Utilidad Neta	C\$ 2.541,39	C\$ 8.139,19	C\$ 9.492,37	C\$ 6.826,33	C\$ 5.265,03	C\$ 5.376,02	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							

Según (Fagilde, 2009) nos comparte que el **Balance general** proforma es un estado contable que muestra cantidades tentativas, preparado con el fin de mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable. (p. 65)

Para elaborar el balance general proyectado, primero se elaboró el balance de apertura, con lo que FARMALIVIO dio a inicio sus operaciones en el mercado (ver Balance de apertura en anexos). Luego se elaboró el balance general para los meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2016 y de tal manera que se procedió a realizar las proyecciones de los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre, retomándose los datos de las cédulas ya elaboradas, obteniendo al final el Balance general Proyectado. En sí, se cumplió el fundamento presentado por Fagilde el cual nos compartió que el balance general representa una situación financiera futura probables.

**Tabla N°7**  
**Balance General de FARMAVILIO II Semestre 2016**

Balance General								
Farmacia FARMALIVIO								
Del 1/7/16 al 31/12/16								
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Activo Corrientes								
Fondo para cambio	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00					
Inventario	C\$ 88.019,70	C\$ 81.230,32	C\$ 62.472,23	C\$ 67.235,74	C\$ 72.362,46	C\$ 77.880,10		
Activos Fijos								
Equipo de reparto	C\$ 29.510,00	C\$ 29.510,00	C\$ 29.510,00					
Deprec. Acum. Eqpo de Rpto	-C\$ 491,83	-C\$ 491,83	-C\$ 491,83					
Mobiliarios y equipo de oficinas	C\$ 58.066,00	C\$ 58.066,00	C\$ 58.066,00					
Deprec. Acum. Eqpo de Ofic.	-C\$ 967,77	-C\$ 967,77	-C\$ 967,77					
Herramientas y enseres	C\$ 75.729,00	C\$ 75.729,00	C\$ 75.729,00					
Deprec. Acum. De Herram. Y Enser.	-C\$ 1.262,15	-C\$ 1.262,15	-C\$ 1.262,15					
Total Activos	C\$ 256.046,45	C\$ 249.257,07	C\$ 230.498,98	C\$ 235.262,49	C\$ 240.389,21	C\$ 245.906,85		
Pasivo a corriente								
Proveedores	C\$ 88.019,70	C\$ 81.230,32	C\$ 62.472,23	C\$ 67.235,74	C\$ 72.362,46	C\$ 77.880,10		
Costos y gastos por pagar	C\$ 2.721,75	C\$ 2.711,75						
Pasivos a largo plazo								
Aportes Iniciales	C\$ 2.000,00							
Capital social								
Utilidad Neta	C\$ 2.541,39	C\$ 8.139,19	C\$ 9.492,37	C\$ 6.826,33	C\$ 5.265,03	C\$ 5.376,02		
Recuperación de la inversión	C\$ 160.763,61	C\$ 155.175,81	C\$ 153.822,63	C\$ 156.488,67	C\$ 158.049,97	C\$ 157.938,98		
Pasivo + capital	C\$ 256.046,45	C\$ 249.257,07	C\$ 230.498,98	C\$ 235.262,49	C\$ 240.389,21	C\$ 245.906,85		
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.								
Elaborado por: Equipo investigador								

(Ver Balance de apertura y depreciaciones en anexos)

## **Conclusiones**

Al finalizar la elaboración de este trabajo de seminario de graduación, se describieron las características que posee la farmacia FARMALIVIO. De manera que también se logró diagnosticar la situación actual de la gestión presupuestaria del negocio FARMALIVIO.

Se compiló un marco teórico sobre los fundamentos y gestión presupuestaria para obtener un mejor conocimiento y argumentar teóricamente la propuesta de gestión presupuestaria para la farmacia FARMALIVIO.

Dicha propuesta se basó en el rediseño de la misión y visión empresariales para la farmacia FARMALIVIO, así mismo se establecieron normas y políticas de la gestión para el negocio en relación a los principios y políticas contables fundamentadas en libros.

Se organizó la información contable de FARMALIVIO de forma digitalizada y se elaboraron presupuestos detallados de las actividades que realiza dicho negocio.

De esta manera se logró el objetivo principal el cual se basó en la creación de una propuesta de gestión presupuestaria para farmacia FARMALIVIO período segundo semestre 2017.

### **Recomendaciones**

- a. Organizar de forma digitalizada la información contable de las actividades financieras que se lleven a cabo en la farmacia FARMALIVIO.
- b. Dar capacitaciones a los colaboradores para una atención de calidad y eficiente al cliente que permita fidelizar a los mismos.
- c. Seguir creciendo tanto en inventario como en espacio teniendo una meta a corto plazo como será la expansión en la apertura de una nueva sucursal.
- d. Crear un fondo para publicidad del negocio y darlo a conocer en todo los rincones del mercado potencia procurando captar más clientes que ayuden al desarrollo del mismo negocio.

## Bibliografía

- Adriana Peña, A. C. (2011). *Instrumentos de presupuestación empresarial*. San Francisco de Campeche: Instituto Tecnológico de Lerma.
- Alvarez, L. G. (2003). *tutorial para la asignatura costos y presupuestos*. Mexico DF: FCA.
- Arvey Lozano, Maribel Bastos, Luis Gonzaga, Maria Lozano. (2000). *Presupuestos*. Colombia: Monografias.com.
- Bueno, A. (07. 10 2016). *dsi.UCLM*. Von dsi. UCLM: [www.dsi.uclm.es](http://www.dsi.uclm.es) abgerufen
- Coloma, E. V. (2010). Presupuestos Empresariales. *Administración y Auditoría* (S. 11-12). Ambato - Ecuador: Universidad tecnológica de Ambato.
- Díaz, L. (24. Octubre 2015). *Prezi*. Von Prezi: [www.prezi.com](http://www.prezi.com) abgerufen
- Entrepreneur. (04. Septiembre 2016). *Entrepreneur*. Von Entrepreneur: [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) abgerufen
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto empresarial, un enfoque práctico para el aula*. Barinas: V.P.D.S .
- Felguere, C. M. (1970). *Presupuestos y control en las empresas*. Mexico DF: Ediciones Contables y Administrativas SA de C.V.
- Fernández, J. M. (2003). *Planeación Financiera*. Colonia San Juan Tihuaca: Grupo Patria cultural, S.A de C.V.
- Fernández, J. M. (2003). *planeación financiera*. Mexico DF: Grupo paatria cultural, S.A de C.V.
- Gestion, O. I. (09. Septiembre 2016). *Observatorio iberoamericano- gestion*. Von observatorio iberoamericano- gestion: [www.observatorio iberoamericano.org](http://www.observatorio iberoamericano.org) abgerufen
- Glenn A Welsch, R. W. (2005). *Presupuestos planeación y control*. Mexico: Pearson Educación.
- Gonzalez, H. S. (1995). *Control Presupuestal de los negocios*. Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana S,A.
- Horne, J. C. (1993). *Administración financiera*. Naucalpan de Juárez: PRENTICE HALL HIDPANOAMERICANA S.A.
- Ingenieros, C. (09. Septiembre 2016). *arquimedes*. Von arquimedes: [www.arquimedes.cype.es](http://www.arquimedes.cype.es) abgerufen
- Jorge E. Burbano Ruiz, A. O. (1995). *Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Marquis, A. (25. Agosto 2016). *la voz de Houston*. Von [pyme.lavoztx.com](http://pyme.lavoztx.com) abgerufen

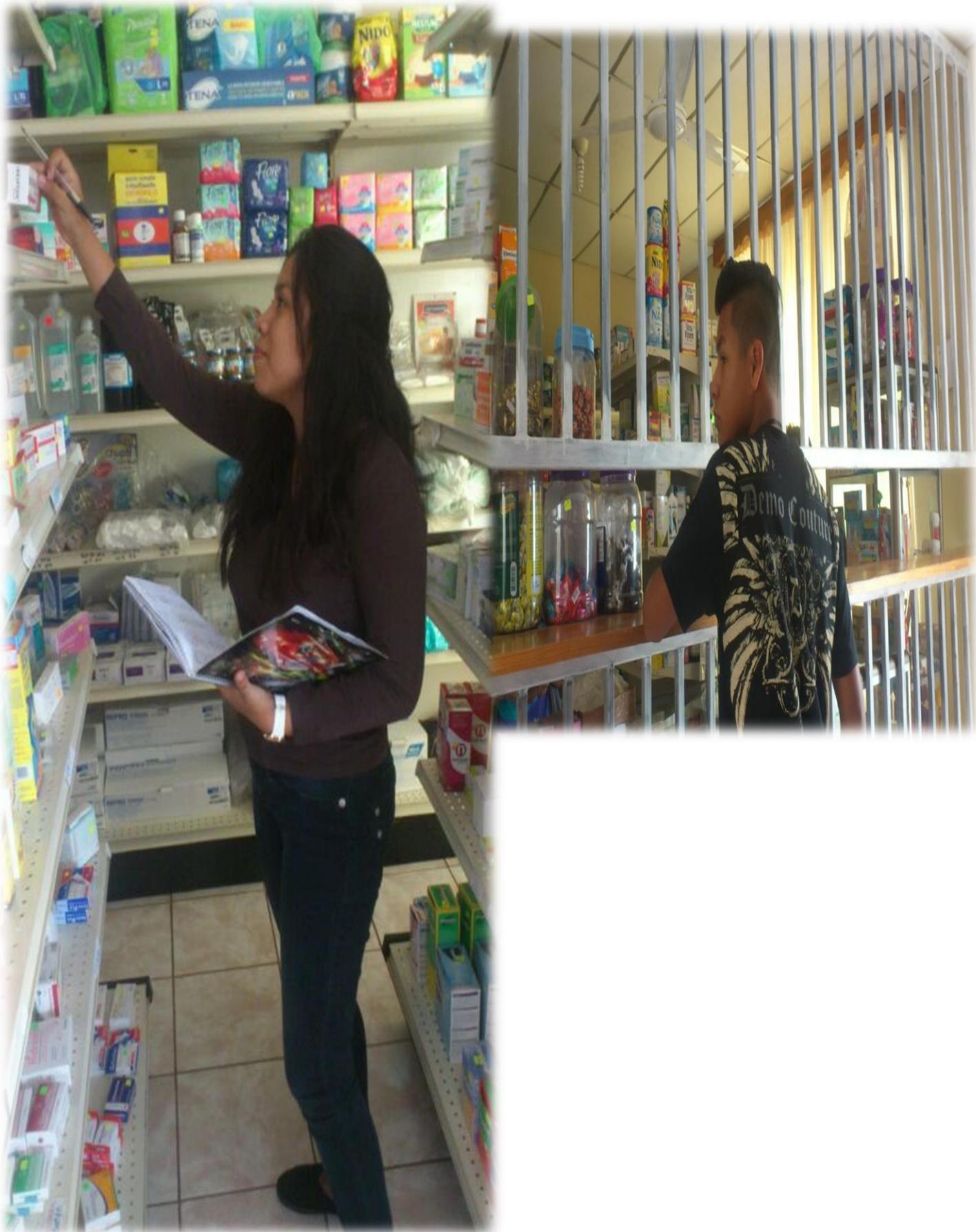
- Mocciaro, O. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S,A.
- Mocciaro, O. A. (1992). *Presupuesto Integrado*. In Mocciaro. Buenos Aires : Macchi.
- Napoles, R. A. (2008). *Presupuestos Teoria y Practica*. Mexico DF: Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Nápoles, R. A. (2008). *Presupuestos Teoria y Practica*. Mexico DF: Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Paramo, J. (20. abril 2016). *Ilustrados.com*. Von [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com) abgerufen
- Pizarra, M. (25. abril 2016). *Importancia.org*. Von [www.importancia.org](http://www.importancia.org) abgerufen
- Rachlin, R. (2001). *Manual de presupuestos*. Mexico: Mc graw Hill de Mexico S,A de C,V.
- Rodriguez, P. A. (22. Julio 2014). *Prezi.com*. Von Prezi.com: [www.prezi.com](http://www.prezi.com) abgerufen
- Ronald Meza, C. E. (2003). *Planificacion operativa*. *Ruta*, 3.
- Rondon, F. G. (2001). *presupuesto, teoria y practica*. Caracas Venezuela: Ediciones Frigor.
- Ruiz, J. B. (2011). *Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Bogotá: Mc GRAW HILL INTERAMERICANA S.A DE C.V.
- Ruiz, J. E. (1995). *Prespuestos enfoque de getsión, planeacion y control de recursos*. Mexico DF: Mc - Graw - Hill Interamericana S,A.
- Ruiz, J. E. (1995). *Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Mexico DF: Mc - Graw Hill Interamenricana S.A.
- Ruiz, J. E. (1995). *Presupuestos, enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. Bogotá : Mc Graw Hill interamericana S,A.
- Salazar, G. T. (2011). *Contabilidad, costos y presupuestos*. Chile: legalpublishing.
- Sánchez, I. (2004). *presupuesto empresarial*. *Boletin MFINANZAS N°76*, 1.
- Significados.com* . (24. Agosto 2015). Von [Significados.com](http://Significados.com). abgerufen
- Silva, M. A. (1940). *Presupuesto y Gerencia financiera*. Bogotá: Universidad externado de Colombia.
- Teresa Leal, J. P. (2009). *Analisis de las variaciones presupuestarias aplicado al caso del presupuesto del estado*. Madrid: Banco de Espana.

## Anexos



Tomado del libro Presupuesto Empresarial de (Fagilde, 2009).







**Tabla 1.1**  
**Presupuesto de ventas - Julio 2016**

Dia	Julio								
	Unidades vendidas				Ventas/ día				Ventas/ mes
	Total de Productos	Otros		Total de Productos	C\$	Otros		C\$	
		Productos Farmacéuticos	Productos y servicios			Productos Farmacéuticos	Productos y servicios		
1	371	297	74	C\$ 2.433,75	C\$ 1.947,00	C\$ 486,75			
2	461	369	92	C\$ 5.494,75	C\$ 4.395,80	C\$ 1.098,95			
3	129	103	26	C\$ 1.376,00	C\$ 1.100,80	C\$ 275,20			
4	698	558	140	C\$ 5.086,00	C\$ 4.068,80	C\$ 1.017,20			
5	517	414	103	C\$ 3.934,00	C\$ 3.147,20	C\$ 786,80			
6	681	545	136	C\$ 5.015,50	C\$ 4.012,40	C\$ 1.003,10			
7	386	309	77	C\$ 3.445,50	C\$ 2.756,40	C\$ 689,10			
8	363	290	73	C\$ 2.003,80	C\$ 1.603,04	C\$ 400,76			
9	442	354	88	C\$ 2.772,00	C\$ 2.217,60	C\$ 554,40			
10	401	321	80	C\$ 3.645,50	C\$ 2.916,40	C\$ 729,10			
11	488	390	98	C\$ 2.456,50	C\$ 1.965,20	C\$ 491,30			
12	523	418	105	C\$ 3.711,00	C\$ 2.968,80	C\$ 742,20			
13	496	397	99	C\$ 3.271,25	C\$ 2.617,00	C\$ 654,25			
14	428	342	86	C\$ 2.183,75	C\$ 1.747,00	C\$ 436,75			
15	480	384	96	C\$ 3.866,00	C\$ 3.092,80	C\$ 773,20			
16	489	391	98	C\$ 5.055,00	C\$ 4.044,00	C\$ 1.011,00			
17	330	264	66	C\$ 2.991,00	C\$ 2.392,80	C\$ 598,20			
18	591	473	118	C\$ 4.988,25	C\$ 3.990,60	C\$ 997,65			
19	415	332	83	C\$ 5.329,50	C\$ 4.263,60	C\$ 1.065,90			
20	436	349	87	C\$ 4.071,00	C\$ 3.256,80	C\$ 814,20			
21	325	260	65	C\$ 2.389,00	C\$ 1.911,20	C\$ 477,80			
22	406	325	81	C\$ 3.066,00	C\$ 2.452,80	C\$ 613,20			
23	583	466	117	C\$ 3.449,00	C\$ 2.759,20	C\$ 689,80			
24	281	225	56	C\$ 8.481,50	C\$ 6.785,20	C\$ 1.696,30			
25	438	350	88	C\$ 2.657,50	C\$ 2.126,00	C\$ 531,50			
26	387	310	77	C\$ 2.896,50	C\$ 2.317,20	C\$ 579,30			
27	359	287	72	C\$ 2.490,50	C\$ 1.992,40	C\$ 498,10			
28	593	474	119	C\$ 4.364,50	C\$ 3.491,60	C\$ 872,90			
29	409	327	82	C\$ 4.478,00	C\$ 3.582,40	C\$ 895,60			
30	565	452	113	C\$ 3.442,50	C\$ 2.754,00	C\$ 688,50			
31	127	102	25	C\$ 2.589,00	C\$ 2.071,20	C\$ 517,80			
					C\$ 90.747,24	C\$ 22.686,81			
<b>Total:</b>							C\$ 113.434,05		

Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.  
Elaborado por: Equipo investigador

**Tabla 1.2**  
**Presupuesto de ventas – Agosto 2016**

		Agosto							
Unidades vendidas			Ventas/día			Ventas/mes			
Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros Productos y servicios	Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros Productos y servicios				
482	386	96	C\$ 4.470,50	C\$ 3.576,40	C\$ 894,10				
484	387	97	C\$ 4.372,50	C\$ 3.498,00	C\$ 874,50				
492	394	98	C\$ 3.137,00	C\$ 2.509,60	C\$ 627,40				
339	271	68	C\$ 2.649,50	C\$ 2.119,60	C\$ 529,90				
458	366	92	C\$ 4.311,50	C\$ 3.449,20	C\$ 862,30				
487	390	97	C\$ 8.575,25	C\$ 6.860,20	C\$ 1.715,05				
278	222	56	C\$ 1.795,00	C\$ 1.436,00	C\$ 359,00				
401	321	80	C\$ 2.794,00	C\$ 2.235,20	C\$ 558,80				
482	386	96	C\$ 3.794,00	C\$ 3.035,20	C\$ 758,80				
564	451	113	C\$ 3.879,00	C\$ 3.103,20	C\$ 775,80				
320	256	64	C\$ 2.801,50	C\$ 2.241,20	C\$ 560,30				
334	267	67	C\$ 2.207,50	C\$ 1.766,00	C\$ 441,50				
550	440	110	C\$ 4.141,50	C\$ 3.313,20	C\$ 828,30				
65	52	13	C\$ 1.782,00	C\$ 1.425,60	C\$ 356,40				
543	434	109	C\$ 6.194,50	C\$ 4.955,60	C\$ 1.238,90				
336	269	67	C\$ 4.409,00	C\$ 3.527,20	C\$ 881,80				
410	328	82	C\$ 2.309,50	C\$ 1.847,60	C\$ 461,90				
470	376	94	C\$ 3.999,50	C\$ 3.199,60	C\$ 799,90				
500	400	100	C\$ 2.721,50	C\$ 2.177,20	C\$ 544,30				
475	380	95	C\$ 4.959,50	C\$ 3.967,60	C\$ 991,90				
220	176	44	C\$ 5.045,00	C\$ 4.036,00	C\$ 1.009,00				
454	363	91	C\$ 4.424,25	C\$ 3.539,40	C\$ 884,85				
380	304	76	C\$ 2.610,75	C\$ 2.088,60	C\$ 522,15				
429	343	86	C\$ 3.404,50	C\$ 2.723,60	C\$ 680,90				
348	278	70	C\$ 2.837,00	C\$ 2.269,60	C\$ 567,40				
437	350	87	C\$ 3.009,00	C\$ 2.407,20	C\$ 601,80				
507	406	101	C\$ 4.824,00	C\$ 3.859,20	C\$ 964,80				
227	182	45	C\$ 2.251,50	C\$ 1.801,20	C\$ 450,30				
421	337	84	C\$ 2.833,50	C\$ 2.266,80	C\$ 566,70				
371	297	74	C\$ 2.441,00	C\$ 1.952,80	C\$ 488,20				
621	497	124	C\$ 5.728,50	C\$ 4.582,80	C\$ 1.145,70				
				C\$ 91.770,60	C\$ 22.942,65				
								C\$ 114.713,25	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.									
Elaborado por: Equipo investigador									

**Tabla 1.3**  
**Presupuesto de ventas – Septiembre 2016**

Septiembre								
Unidades vendidas				Ventas/día			Ventas/mes	
Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros Productos y servicios	Total de Productos			Productos Farmacéutico	Otros Productos y servicios	
347	278	69	C\$ 3.870,00		C\$ 3.096,00	C\$ 774,00		
510	408	102	C\$ 4.240,50		C\$ 3.392,40	C\$ 848,10		
396	317	79	C\$ 2.654,25		C\$ 2.123,40	C\$ 530,85		
162	130	32	C\$ 1.345,50		C\$ 1.076,40	C\$ 269,10		
417	334	83	C\$ 3.384,50		C\$ 2.707,60	C\$ 676,90		
641	513	128	C\$ 4.670,25		C\$ 3.736,20	C\$ 934,05		
389	311	78	C\$ 4.589,50		C\$ 3.671,60	C\$ 917,90		
569	455	114	C\$ 4.243,00		C\$ 3.394,40	C\$ 848,60		
271	217	54	C\$ 2.189,00		C\$ 1.751,20	C\$ 437,80		
545	436	109	C\$ 5.715,50		C\$ 4.572,40	C\$ 1.143,10		
123	98	25	C\$ 1.164,00		C\$ 931,20	C\$ 232,80		
561	449	112	C\$ 3.223,50		C\$ 2.578,80	C\$ 644,70		
340	272	68	C\$ 3.846,00		C\$ 3.076,80	C\$ 769,20		
459	367	92	C\$ 4.165,50		C\$ 3.332,40	C\$ 833,10		
305	244	61	C\$ 2.567,00		C\$ 2.053,60	C\$ 513,40		
524	419	105	C\$ 4.430,25		C\$ 3.544,20	C\$ 886,05		
287	230	57	C\$ 2.669,00		C\$ 2.135,20	C\$ 533,80		
87	70	17	C\$ 3.249,00		C\$ 2.599,20	C\$ 649,80		
539	431	108	C\$ 3.744,00		C\$ 2.995,20	C\$ 748,80		
541	433	108	C\$ 2.724,00		C\$ 2.179,20	C\$ 544,80		
319	255	64	C\$ 3.447,50		C\$ 2.758,00	C\$ 689,50		
479	383	96	C\$ 3.378,75		C\$ 2.703,00	C\$ 675,75		
291	233	58	C\$ 3.061,25		C\$ 2.449,00	C\$ 612,25		
313	250	63	C\$ 2.031,50		C\$ 1.625,20	C\$ 406,30		
248	198	50	C\$ 2.400,00		C\$ 1.920,00	C\$ 480,00		
448	358	90	C\$ 5.181,25		C\$ 4.145,00	C\$ 1.036,25		
281	225	56	C\$ 2.104,00		C\$ 1.683,20	C\$ 420,80		
196	157	39	C\$ 3.885,00		C\$ 3.108,00	C\$ 777,00		
249	199	50	C\$ 1.430,50		C\$ 1.144,40	C\$ 286,10		
359	287	72	C\$ 2.437,50		C\$ 1.950,00	C\$ 487,50		
					C\$ 78.433,20	C\$ 19.608,30		
								C\$ 98.041,50
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.								
Elaborado por: Equipo investigador								

**Tabla 1.4**  
**Presupuesto de ventas – Octubre 2016**

Octubre								
Unidades vendidas			Ventas/día			Ventas/mes		
Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros Productos y servicios	Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros Productos y servicios			
351	281	70	C\$ 3.911	C\$ 3.129	C\$ 782			
515	412	103	C\$ 4.285	C\$ 3.428	C\$ 857			
400	320	80	C\$ 2.682	C\$ 2.146	C\$ 536			
164	131	33	C\$ 1.360	C\$ 1.088	C\$ 272			
421	337	84	C\$ 3.420	C\$ 2.736	C\$ 684			
648	518	130	C\$ 4.719	C\$ 3.775	C\$ 944			
393	314	79	C\$ 4.638	C\$ 3.710	C\$ 928			
575	460	115	C\$ 4.288	C\$ 3.430	C\$ 858			
274	219	55	C\$ 2.212	C\$ 1.770	C\$ 442			
551	441	110	C\$ 5.776	C\$ 4.620	C\$ 1.155			
124	99	25	C\$ 1.176	C\$ 941	C\$ 235			
567	454	113	C\$ 3.257	C\$ 2.606	C\$ 651			
344	275	69	C\$ 3.886	C\$ 3.109	C\$ 777			
464	371	93	C\$ 4.209	C\$ 3.367	C\$ 842			
308	247	62	C\$ 2.594	C\$ 2.075	C\$ 519			
530	424	106	C\$ 4.477	C\$ 3.581	C\$ 895			
290	232	58	C\$ 2.697	C\$ 2.158	C\$ 539			
88	70	18	C\$ 3.283	C\$ 2.626	C\$ 657			
545	436	109	C\$ 3.783	C\$ 3.027	C\$ 757			
547	437	109	C\$ 2.753	C\$ 2.202	C\$ 551			
322	258	64	C\$ 3.484	C\$ 2.787	C\$ 697			
484	387	97	C\$ 3.414	C\$ 2.731	C\$ 683			
294	235	59	C\$ 3.093	C\$ 2.475	C\$ 619			
316	253	63	C\$ 2.053	C\$ 1.642	C\$ 411			
251	200	50	C\$ 2.425	C\$ 1.940	C\$ 485			
453	362	91	C\$ 5.236	C\$ 4.189	C\$ 1.047			
284	227	57	C\$ 2.126	C\$ 1.701	C\$ 425			
198	158	40	C\$ 3.926	C\$ 3.141	C\$ 785			
252	201	50	C\$ 1.446	C\$ 1.156	C\$ 289			
363	290	73	C\$ 2.463	C\$ 1.970	C\$ 493			
367	293	73	C\$ 2.489	C\$ 1.991	C\$ 498			
				C\$ 81.247,91	C\$ 20.311,98			
								C\$ 101.559,89
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.								
Elaborado por: Equipo investigador								

**Tabla 1.5**  
**Presupuesto de ventas – Noviembre 2016**

Noviembre									
Unidades vendidas				Ventas/días			Ventas/mes		
Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros		Total de Productos	C\$	C\$	Otros		C\$
		Productos y servicios					productos y servicios		
368		295	74	C\$	4.028	C\$	3.222	C\$	806
541		433	108	C\$	4.414	C\$	3.531	C\$	883
420		336	84	C\$	2.763	C\$	2.210	C\$	553
172		138	34	C\$	1.400	C\$	1.120	C\$	280
442		354	88	C\$	3.523	C\$	2.818	C\$	705
680		544	136	C\$	4.861	C\$	3.889	C\$	972
413		330	83	C\$	4.777	C\$	3.821	C\$	955
604		483	121	C\$	4.416	C\$	3.533	C\$	883
288		230	58	C\$	2.278	C\$	1.823	C\$	456
578		463	116	C\$	5.949	C\$	4.759	C\$	1.190
131		104	26	C\$	1.212	C\$	969	C\$	242
595		476	119	C\$	3.355	C\$	2.684	C\$	671
361		289	72	C\$	4.003	C\$	3.202	C\$	801
487		390	97	C\$	4.336	C\$	3.468	C\$	867
324		259	65	C\$	2.672	C\$	2.137	C\$	534
556		445	111	C\$	4.611	C\$	3.689	C\$	922
305		244	61	C\$	2.778	C\$	2.222	C\$	556
92		74	18	C\$	3.382	C\$	2.705	C\$	676
572		458	114	C\$	3.897	C\$	3.117	C\$	779
574		459	115	C\$	2.835	C\$	2.268	C\$	567
338		271	68	C\$	3.588	C\$	2.871	C\$	718
508		407	102	C\$	3.517	C\$	2.813	C\$	703
309		247	62	C\$	3.186	C\$	2.549	C\$	637
332		266	66	C\$	2.114	C\$	1.692	C\$	423
263		211	53	C\$	2.498	C\$	1.998	C\$	500
475		380	95	C\$	5.393	C\$	4.314	C\$	1.079
298		239	60	C\$	2.190	C\$	1.752	C\$	438
208		166	42	C\$	4.044	C\$	3.235	C\$	809
264		211	53	C\$	1.489	C\$	1.191	C\$	298
381		305	76	C\$	2.537	C\$	2.030	C\$	507
						C\$	81.634,45	C\$	20.408,61
									C\$ 102.043,06
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.									
Elaborado por: Equipo investigador									

**Tabla 1.6**  
**Presupuesto de ventas – Diciembre 2016**

Diciembre							
Unidades vendidas				Ventas/dia		Ventas/mes	
Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros productos y servicios	Total de Productos	Productos Farmacéuticos	Otros Productos y servicios		
387	309	77	C\$ 4.149	C\$ 3.319	C\$ 830		
568	455	114	C\$ 4.546	C\$ 3.637	C\$ 909		
441	353	88	C\$ 2.845	C\$ 2.276	C\$ 569		
180	144	36	C\$ 1.442	C\$ 1.154	C\$ 288		
465	372	93	C\$ 3.628	C\$ 2.903	C\$ 726		
714	571	143	C\$ 5.007	C\$ 4.005	C\$ 1.001		
433	347	87	C\$ 4.920	C\$ 3.936	C\$ 984		
634	507	127	C\$ 4.549	C\$ 3.639	C\$ 910		
302	242	60	C\$ 2.347	C\$ 1.877	C\$ 469		
607	486	121	C\$ 6.127	C\$ 4.902	C\$ 1.225		
137	110	27	C\$ 1.248	C\$ 998	C\$ 250		
625	500	125	C\$ 3.456	C\$ 2.765	C\$ 691		
379	303	76	C\$ 4.123	C\$ 3.298	C\$ 825		
511	409	102	C\$ 4.466	C\$ 3.572	C\$ 893		
340	272	68	C\$ 2.752	C\$ 2.202	C\$ 550		
584	467	117	C\$ 4.749	C\$ 3.800	C\$ 950		
320	256	64	C\$ 2.861	C\$ 2.289	C\$ 572		
97	78	19	C\$ 3.483	C\$ 2.786	C\$ 697		
600	480	120	C\$ 4.014	C\$ 3.211	C\$ 803		
603	482	121	C\$ 2.920	C\$ 2.336	C\$ 584		
355	284	71	C\$ 3.696	C\$ 2.957	C\$ 739		
534	427	107	C\$ 3.622	C\$ 2.898	C\$ 724		
324	259	65	C\$ 3.282	C\$ 2.625	C\$ 656		
349	279	70	C\$ 2.178	C\$ 1.742	C\$ 436		
276	221	55	C\$ 2.573	C\$ 2.058	C\$ 515		
499	399	100	C\$ 5.555	C\$ 4.444	C\$ 1.111		
313	250	63	C\$ 2.256	C\$ 1.804	C\$ 451		
218	175	44	C\$ 4.165	C\$ 3.332	C\$ 833		
277	222	55	C\$ 1.534	C\$ 1.227	C\$ 307		
400	320	80	C\$ 2.613	C\$ 2.090	C\$ 523		
412	330	82	C\$ 2.691	C\$ 2.153	C\$ 538		
				C\$ 86.236,68	C\$ 21.559,17		
						C\$ 107.795,84	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							



**Tabla 3.2**  
**Presupuesto de Compras de reservas II semestre 2016**

Inventario de Reservas Farmacia FARMALIVIO Del 1/7/2016 al 31/12/2016							
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Paisas</b>							
Compras de Reservas al agotar							
Productos		87	71	58	60	63	67
Precio de adquisición		41,00	42,03	43,08	44,15	45,26	46,39
Total de Compras	C\$	3.554,70	C\$ 2.996,38	C\$ 2.476,85	C\$ 2.665,71	C\$ 2.868,97	C\$ 3.087,73
<b>Drogería Rocha</b>							
Compras de Reservas al agotar							
Productos	C\$	16	C\$ 14	C\$ 9	C\$ 9	C\$ 9	C\$ 10
Precio de adquisición	C\$	119,52	C\$ 122,51	C\$ 125,57	C\$ 128,71	C\$ 131,93	C\$ 135,23
Total de Compras	C\$	1.936,22	C\$ 1.666,11	C\$ 1.079,91	C\$ 1.162,25	C\$ 1.250,87	C\$ 1.346,25
<b>FARMANED</b>							
Compras de Reservas al agotar							
Productos	C\$	7	C\$ 10	C\$ 8	C\$ 9	C\$ 9	C\$ 9
Precio de adquisición	C\$	91,00	C\$ 93,28	C\$ 95,61	C\$ 98,00	C\$ 100,45	C\$ 102,96
Total de Compras	C\$	664,30	C\$ 951,41	C\$ 783,98	C\$ 843,75	C\$ 908,09	C\$ 977,33
<b>Puschendorf</b>							
Compras de Reservas al agotar							
Productos	C\$	-	C\$ 12,20	C\$ 5,00	C\$ 5,25	C\$ 5,51	C\$ 5,79
Precio de adquisición	C\$	-	C\$ 78,00	C\$ 79,95	C\$ 81,95	C\$ 84,00	C\$ 86,10
Total de Compras	C\$	-	C\$ 951,60	C\$ 399,75	C\$ 430,23	C\$ 463,04	C\$ 498,34
Otros Proveedores	C\$	780,16	C\$ 785,25	C\$ 559,17	C\$ 601,80	C\$ 647,69	C\$ 697,08
Total Compras Reservas	C\$	6.935,38	C\$ 7.350,75	C\$ 5.299,65	C\$ 5.703,75	C\$ 6.138,66	C\$ 6.606,73
							C\$ 17.650,33
* Nota: las Compras de reserva representan el 10% de las compras totales de productos para farmacia FARMALIVIO, segundo semestre 2016							
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							

**Tabla 4.1**  
**Otros egresos II semestre 2016**

Cédula presupuestal de gastos de ventas							
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
salarios del personal	C\$ 6.562,50	C\$ 6.562,50	C\$ 6.562,50	C\$ 6.562,50	C\$ 6.562,50	C\$ 6.562,50	
Auxilio de transporte (delivery)	C\$ 200,00	C\$ 200,00	C\$ 200,00	C\$ 200,00	C\$ 200,00	C\$ 200,00	
Arrendamiento (local)	C\$ 4.350,00	C\$ 4.415,25	C\$ 4.481,48	C\$ 4.548,70	C\$ 4.616,93	C\$ 4.686,19	
Impuestos	C\$ 332,00	C\$ 332,00	C\$ 332,00	C\$ 332,00	C\$ 332,00	C\$ 332,00	
Aseo y limpieza	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)	C\$ 646,55	C\$ 653,02	C\$ 740,01	C\$ 747,41	C\$ 754,88	C\$ 762,43	
Depreciación Acum. De herramientas y enseres	C\$ 1.262,15	C\$ 1.262,15	C\$ 1.262,15	C\$ 1.262,15	C\$ 1.262,15	C\$ 1.262,15	
Depreciación Acum. De eqpo de Rpto	C\$ 491,83	C\$ 491,83	C\$ 491,83	C\$ 491,83	C\$ 491,83	C\$ 491,83	
Fondo para cambio	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00	C\$ 2.000,00	
Total de egresos por ventas	C\$ 15.995,03	C\$16.066,75	C\$ 16.219,97	C\$ 16.294,59	C\$16.370,30	C\$16.447,10	
							C\$ 97.393,73
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							
Cédula presupuestal de gastos administrativos							
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Salario del personal	C\$ 4.671,00	C\$ 4.671,00	C\$ 4.671,00	C\$ 4.671,00	C\$ 4.671,00	C\$ 4.671,00	C\$ 34.732,62
Papelera	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	C\$ 150,00	
Depreciación Acum. de mob y eqp de Ofic.	C\$ 967,77	C\$ 967,77	C\$ 967,77	C\$ 967,77	C\$ 967,77	C\$ 967,77	
total de egresos adm	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	C\$ 5.788,77	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							
Cédula presupuestal de gastos por compras							C\$ 449.200,55
Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Compra de Insumos	C\$ 66.014,77	C\$60.922,74	C\$ 46.854,17	C\$ 50.426,80	C\$54.271,84	C\$58.410,07	
Otros egresos	C\$ 22.004,93	C\$20.307,58	C\$ 15.618,06	C\$ 16.808,94	C\$18.090,62	C\$19.470,03	
Total de egresos por compras	C\$ 88.019,70	C\$81.230,32	C\$ 62.472,23	C\$ 67.235,74	C\$72.362,46	C\$77.880,10	
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.							
Elaborado por: Equipo investigador							

Tabla 4.2

## Nómina de empleados II semestre 2016

Cargo	Administración de salarios										Prestaciones sociales	
	Nómina mensual											
	Departamento de administración					Remun. Neta						
	Remuneración bruta					Deducciones						
	Salario básico	H. Extras	Ingreso x H. Extras	Extras	salario bruto	INSS laboral	IR	Total deduc.	Neto a recibir	Inss Patronal	Remun. Neta	
Gerente Propietaria	C\$ 4.671,00	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ 4.671,00	C\$ 292,00	C\$ 292,00	C\$ 292,00	C\$ 4.379,00	C\$ 747,36	C\$ 93,42	C\$ -
<b>Departamento de venta</b>												
Auxiliar I	C\$ 3.500,00	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ 3.500,00	C\$ 218,75	C\$ 218,75	C\$ 218,75	C\$ 3.281,25	C\$ 560,00	C\$ 70,00	C\$ -
Auxiliar II	C\$ 3.500,00	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ 3.500,00	C\$ 218,75	C\$ 218,75	C\$ 218,75	C\$ 3.281,25	C\$ 560,00	C\$ 70,00	C\$ -
<b>Total</b>	<b>C\$ 11.671,00</b>	<b>C\$ -</b>	<b>C\$ -</b>	<b>C\$ -</b>	<b>C\$ 11.671,00</b>	<b>C\$ 729,50</b>	<b>C\$ 729,50</b>	<b>C\$ 729,50</b>	<b>C\$ 10.941,50</b>	<b>C\$ 1.867,36</b>	<b>C\$ 233,42</b>	<b>C\$ -</b>
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.												
Elaborado por: Equipo investigador												

**Tabla 7.1**  
**Balance General Inicial FARMALIVIO**

<b>Balance de Apertura Farmacia FARMALIVIO al 14/7/2015</b>			
Activo			
Activo corriente			
Fondo para cambios	C\$ 2.000,00		
Banco	C\$ 118.798,00		
Inventario	C\$ 241.200,00		
Activo no corrientes			
Mobiliarios y equipo de oficina	C\$ 58.066,00		
Deprec. Acum. Equip. De Ofic		C\$ 11.613,20	
Equipo de reparto	C\$ 29.510,00		
Deprec. Acum. Equip de Rpto		C\$ 5.902,00	
Herramientas y enseres	C\$ 75.729,00		
Deprec. Acum. De Herram. Y Enser.		C\$ 15.145,80	
Gastos de constitución y organización	C\$ 11.440,00		
Gastos de instalación	C\$ 16.218,00		
Gastos pagados por anticipados	C\$ 15.600,00		
Total de activos			C\$ 535.900,00
Pasivo			
Pasivo corriente			
Proveedores	C\$ 241.200,00		
Costos y gastos por pagar	C\$ 32.661,00		
Recuperación de inversión	C\$ 141.241,00		
Aportes Iniciales	C\$ 118.798,00		
Capital Contable	C\$ 2.000,00		
Total Pasivo + Capital Contable			C\$ 535.900,00
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.			
Elaborado por: Equipo investigador			

Tabla 7.1.1

## Mobiliario y quipo de reparto y Oficina

Mobiliarios y quipos de oficinas				
Descripción	Cantidad requerida	Costo Unitario	Costo total	
Escritorio	1	C\$ 780,00	C\$	780,00
Silla semi- ejecutiva	1	C\$ 1.200,00	C\$	1.200,00
Archivo	1	C\$ 1.400,00	C\$	1.400,00
Computadora	1	C\$ 41.600,00	C\$	41.600,00
Celulares	2	C\$ 1.885,00	C\$	3.770,00
Teléfono	1	C\$ 1.600,00	C\$	1.600,00
Engrapadora	1	C\$ 30,00	C\$	30,00
Calculadora	1	C\$ 286,00	C\$	286,00
Utiles de oficina	1	C\$ 6.500,00	C\$	6.500,00
Juego de sillas plasticas	1	C\$ 900,00	C\$	900,00
Costo total de Mob y Eqpo de Ofic.			C\$	58.066,00
Equipo de reparto				
Descripción	Cantidad requerida	Costo Unitario	Costo total	
Motocicleta	1	C\$ 29.510,00	C\$	29.510,00
Herramientas y enseres				
Descripción	Cantidad requerida	Costo Unitario	Costo Total	
Utiles de aseo	5	C\$ 35,00	C\$	175,00
Extintor	1	C\$ 1.690,00	C\$	1.690,00
Abanico	2	C\$ 3.900,00	C\$	7.800,00
Extensión	1	C\$ 676,00	C\$	676,00
Vitrinas	3	C\$ 3.856,00	C\$	11.568,00
Estantes	10	C\$ 5.382,00	C\$	53.820,00
Total de Herramientas y enseres			C\$	75.729,00
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.				
Elaborado por: Equipo investigador				

Tabla 7.1.2

## Depreciaciones de Mobiliario y equipo de oficina y reparto

<b>Memorias</b>			
<b>Vida útil del mobiliario y equipo de oficina</b>			
Método de depreciación: línea recta	Valor residual: 00		
Vida útil: 5 años	Tasa de depreciación anual: 20%		
Descripción	costo total de adquisición	depreciación anual	depreciación mensual
Mob. Y Eqpo de oficina	C\$ 58.066,00	C\$ 11.613,20	C\$ 967,77
<b>Vida útil del equipo de reparto</b>			
Método de depreciación: línea recta	Valor residual: 00		
Vida útil: 5 años	Tasa de depreciación anual: 20%		
Descripción	costo total de adquisición	depreciación anual	depreciación mensual
Motocicleta	C\$ 29.510,00	C\$ 5.902,00	C\$ 491,83
<b>Vida útil de Herramientas y enseres</b>			
Método de depreciación: línea recta	Valor residual: 00		
vida útil: 5 años	Tasa de depreciación anual: 20%		
Descripción	Costo total de adquisición	depreciación anual	depreciación mensual
Herramientas y enseres	C\$ 75.729,00	C\$ 15.145,80	C\$ 1.262,15
Fuente: información proporcionada por Propietaria de FARMALIVIO.			
Elaborado por: Equipo investigador			