

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM – Carazo

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



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

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

Subtema: Propuesta de gestión presupuestaria en el Supermercado Santiago, en la ciudad de Jinotepe, departamento de Carazo durante el II semestre del año 2016.

Autores:

No. Carné

Br. García Flores Rene Alberto

12-09108-0

Br. Potoy Javier Ignacio

12-09312-6

Tutor:

MSC. Vicente Antonio Acosta Narváez

Jinotepe, Diciembre 2016

Dedicatoria

A Dios.

Por darnos la oportunidad de vivir y por estar siempre en cada uno de nuestros pasos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros padres.

Por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación tanto académica como en nuestra vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A los tutores.

Quienes participaron en el aporte de sus conocimientos, para orientarnos en la elaboración de este trabajo investigativo y por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales.

Agradecimientos

Agradecemos fundamentalmente a Dios por habernos dado la vida, la sabiduría, el entendimiento y todas las fuerzas necesarias que nos llevaran en nuestra formación como personas y profesionales, por haber sido el nuestra principal fortaleza para continuar y cumplir con todos y cada uno de los diversos problemas que se nos presentaron.

A nuestra Universidad UNAN-FAREM Carazo por habernos abierto las puertas y brindarnos la oportunidad así como las herramientas básicas para poder culminar nuestros estudios profesionales.

A nuestros padres que con tanto amor estuvieron siempre firmes apoyándonos y guiándonos para no darnos por vencidos, a ellos que son nuestra fortaleza en el momento que más lo necesitamos, por habernos inculcado valores y normas para enfrentar la vida y así salir adelante.

A nuestros amigos que estuvieron siempre pendiente de nosotros brindándonos su apoyo, afecto y comprensión a ellos quienes formaran parte de nuestros recuerdos de aquí en adelante.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-MANAGUA

“¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!”

TEL.: 25322668/25322684, EXT.: 114 E-MAIL: depto.ceconom.faremc@unan.edu.ni

“Año de la Madre Tierra”

VALORACIÓN DEL DOCENTE

Jinotepe, 06 de Diciembre del 2016

MSc. Elvira Azucena Sánchez
Directora Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo.

Por este medio hago entrega formal, del informe de seminario de graduación, bajo el Tema: **Propuesta de gestión presupuestaria en empresas e instituciones en la IV región**, presentado por los(as) bachilleres:

Nº	Nombres y Apellidos	Carné
1	Javier Ignacio Potoy	12-09312-6
2	René Alberto García Flores	12-09108-0

Siendo el subtema: **Propuesta de gestión presupuestaria en el Supermercado Santiago, ubicado en el municipio de Jinotepe, departamento de Carazo durante el II semestre del año 2016.**

El cual ha cumplido con los requisitos establecidos de acuerdo a la normativa de Seminario de Graduación. Este trabajo ha contribuido a desarrollar habilidades y adquirir conocimientos relacionados al perfil de la carrera, ajustados a las exigencias del entorno económico y laboral del país.

Por lo anterior apruebo este trabajo, y por 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.

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

Atentamente.

MSc. Vicente Antonio Acosta Narváez
Tutor Seminario de Graduación

Contenido

1. Introducción del tema y subtema	1
2. Justificación	2
3. Objetivos.....	3
3.1. Objetivo general	3
3.2. Objetivos específicos	3
4. Desarrollo del subtema	4
4.1. Generalidades de la empresa.....	4
4.1.1. Nombre o Razón social de la Empresa	4
4.1.2. Reseña histórica.....	4
4.1.3. Ubicación geográfica.	5
4.1.4. Misión.....	5
4.1.5. Visión.....	5
4.1.6. Principios y Valores.	5
4.1.7. Estructura organizacional.	6
4.1.8. Base legal.....	6
4.2. Marco teórico.....	17
4.2.1. Fundamentos del presupuesto.	17
4.2.1.1. Conceptos fundamentales del presupuesto.	17
4.2.1.2. Importancia del presupuesto.	18
4.2.1.3. Objetivos del presupuesto.....	20
4.2.1.4. Funciones del presupuesto.	21
4.2.1.5. El presupuesto y la Gerencia.	21
4.2.1.6. Principio de la confección del presupuesto.	22
4.2.1.7. Ventajas y limitaciones de los presupuesto.....	25

4.2.1.8. Tipos de presupuesto.....	29
4.2.2. Gestión presupuestaria.....	32
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.	41
4.3.4. Análisis FODA de la gestión presupuestaria.	42
4.3.5. Selección de la alternativa estratégica.	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 de misión, visión, valores y objetivos.....	47
4.4.5. Propuesta de normas y políticas de la gestión.....	47
4.4.6. Propuesta de presupuesto.....	49
5. Conclusiones.....	60
6. Recomendaciones.....	61
7. Bibliografía.....	62
8. Anexos.....	63
8.1. Balance de Apertura.....	63
8.2. Nomina.....	64
8.3. Cedula de Gastos de Ventas.....	70
8.4. Cedula de Gastos de Administración.....	70
8.5. Depreciación Acumulada.....	71

8.6	Equipo de Oficina.....	71
8.7	Depreciación de Equipo de Oficina	72
8.8	Amortización de los gastos de organización.....	73

Resumen

El presente documento de gestión presupuestaria para el supermercado Santiago ubicada en la ciudad de Jinotepe, está basada en cuatro categorías esenciales las cuales son; fundamentos de presupuestos, las fases preliminares, un diagnóstico aplicado a la situación actual y la propuesta de gestión, que dentro de estos se encuentran inmersos aspectos financieros de mercado y comercialización.

En las categorías de fundamentos del presupuesto se tomaron en cuenta: los conceptos, importancias y objetivos de la concepción de la gestión presupuestaria, todo esto recopilado a través de diversos autores que contribuyeron en el proceso de elaboración del trabajo final.

El diagnóstico se realizó para determinar la situación actual del supermercado Santiago, así mismo la manera en que se puede contribuir con la elaboración de una gestión presupuestaria, en este también inmersos aspectos mercadológicos como lo son los competidores directos (supermercado Pali, Supermercado La Colonia), y los indirectos (distribuidoras).

Los aspectos financieros se encuentran dentro de la propuesta de gestión presupuestaria, ya que es aquí en donde se determinan los valores económicos que se generaron durante el periodo del segundo semestre 2016 mediante la realización de las proyecciones.

1. Introducción del tema y subtema

El presente trabajo está enmarcado en la elaboración de una propuesta de gestión presupuestaria para el supermercado Santiago, ubicada en la ciudad de Jinotepe departamento de Carazo, con la finalidad de contribuir en el buen funcionamiento administrativo y financiero del supermercado.

La gestión presupuestaria se realiza para tener un control de los recursos de los que disponen la empresa, conocer cuáles son las debilidades y que aspectos debe de mejorar en relación a su funcionamiento de gestión que realiza. Las actividades de operaciones que debe de poseer son características de programar, ejecutar, evaluar y controlar ya que esto es uno de los principales fines de una correcta gestión presupuestaria.

La gestión presupuestaria fue realizada con la información recopilada de la entrevista al gerente propietario del supermercado y con el método de observación directa, con la cual se pudo constatar los diferentes procesos que se hacen en el transcurso de las actividades desempeñadas en el supermercado Santiago.

2. Justificación

La propuesta de gestión presupuestaria realizada, está destinada a dar una mejor concepción de la manera en cómo se puede mejorar la administración de los diferentes recursos que dispone el supermercado Santiago. En la cual se establece un análisis FODA, que permite al Supermercado la percepción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta.

Esta información permite que la empresa aproveche sus fortalezas y oportunidades para el incremento de utilidades, y de igual manera se puede afrontar y reducir debilidades y amenazas con el establecimiento de estrategias para minimizarlas.

Por otra parte con esta propuesta se pretende que el supermercado Santiago pueda establecer una mejor distribución de sus recursos, basándose en las principales necesidades existentes y en las actividades que determinan el rendimiento competitivo del Supermercado, además que posea un control de la utilización y organización de sus recursos a través de la realización de balances generales y estados de resultados, que generen una mejor comprensión de los gastos y ganancias obtenidos, con las cuales proporcionen pautas para evaluar las estrategias implementadas por la empresa.

Al establecer la propuesta de gestión presupuestaria se desea que exista una mejor planeación, organización, control y dirección de los recursos financieros, humanos y materiales, no obstante que el supermercado reconozca la importancia de la implementación de un área de gestión presupuestaria, que se encargue de evaluar la efectividad de las estrategias y que detecten los riesgos a los que pueda estar expuesta el supermercado frente a futuras inversiones.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de gestión presupuestaria que permita administrar de manera eficiente los recursos existentes del Supermercado Santiago.

3.2. Objetivos específicos

1. Conocer las generalidades de la empresa.
2. Recopilar 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 en la empresa.

4. Desarrollo del subtema

4.1. Generalidades de la empresa

4.1.1. Nombre o Razón social de la Empresa

La empresa donde se desarrolla la investigación, es el supermercado Santiago, lugar de atención al cliente en cuanto a las necesidades básicas que poseen en la ciudad de Jinotepe.

4.1.2. Reseña histórica.

Este negocio inicia el 18 de Enero de 1995, en un lugar anteriormente conocido como Guti centro, este era un supermercado que pertenecía a una familia de apellido Gutiérrez que cerro por la mala administración y que fue adjudicada al Banix, en ese tiempo hace más de 15 años. Inicio como un alquiler en donde la familia Jaén logro su primer objetivo el cual era beneficiar a la población caraceña con el abastecimiento de las necesidades de productos alimenticios y varios, esto debido a que en ese tiempo no existía ningún supermercado que supliera estos bienes y únicamente las distribuidoras eran las que habían en aquel momento, cabe mencionar que esto le resulto ventajoso ya que los pobladores podían satisfacer otras necesidades aparte de las que existía en aquel entonces.

El nombre “Santiago” se le dio principalmente para honrar a la población jinotepina y en honor al patrono de la misma. Y así la gente se sentiría más familiarizada con el negocio por llevar el nombre de su santo que los representa en toda la población de Carazo.

El supermercado ha crecido durante los últimos años debido a la gran necesidad que tienen los pobladores tanto así que se especializa en una atención personalizada

es decir, el producto que no se encuentre en el negocio el propietario lo busca y se lo proporciona al consumidor que lo solicita.

4.1.3. Ubicación geográfica.

La empresa se encuentra ubicada de la Casa comercial Gallo más Gallo ½C al sur en la ciudad de Jinotepe del departamento de Carazo.

4.1.4. Misión.

Dar un mejor servicio que la competencia, enfocado en una atención más personalizada con el cliente o consumidor, en ofrecer lo que necesita, permitiendo cubrir la demanda de la comunidad Caraceña.

4.1.5. Visión.

Ser el supermercado líder en atención al consumidor en el departamento de Carazo, cumpliendo con las diversas necesidades y esmero en las diversas diligencias demandadas.

4.1.6. Principios y Valores.

- Amabilidad en la atención al cliente
- Serviciales en la atención al cliente
- Trabajo en equipo
- Precio Justo
- Ética

4.1.7. Estructura organizacional.

El supermercado Santiago no tiene una estructura organizativa formalizada es por esto que se presenta como una de las propuestas dentro de la presentación de este trabajo investigativo.

4.1.8. Base legal.

Ley Nº 822. Ley de Concertación Tributaria.

Artículo 1. Objeto.

La presente Ley tiene por objeto crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público.

Art. 13 Rentas de actividades económicas.

Son rentas de actividades económicas, los ingresos devengados o percibidos en dinero o en especie por un contribuyente que suministre bienes y servicios, incluyendo las rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital, siempre que éstas se constituyan o se integren como rentas de actividades económicas.

Constituyen rentas de actividades económicas las originadas en los sectores económicos de: agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, minas, canteras, manufactura, electricidad, agua, alcantarillado, construcción, vivienda, comercio, hoteles, restaurantes, transporte, comunicaciones,

Servicios de intermediación financiera y conexos, propiedad de la vivienda, servicios del gobierno, servicios personales y empresariales, otras actividades y servicios.

Dentro de la sectorización de actividades económicas detalladas en el párrafo anterior, se incluyen las originadas del ejercicio de profesiones, artes y oficios, entre otros.

Capítulo III
Renta de Actividades Económicas
Sección I
Materia Imponible, Hecho Generador y Contribuyentes

Art. 30 Materia imponible y hecho generador imponible.

El IR regulado por las disposiciones de este Capítulo, grava las rentas de actividades económicas, devengadas o percibidas por los contribuyentes.

Art. 31 Contribuyentes.

Son contribuyentes, las personas naturales o jurídicas, fideicomiso, fondos de inversión, entidades y colectividades, residentes, así como todas aquellas personas o entidades no residentes, que operen con o sin establecimientos permanentes, que devenguen o perciban, habitual u ocasionalmente, rentas de actividades económicas.

Sección III
Base Imponible y su Determinación

Art. 35 Base imponible y su determinación.

La base imponible del IR anual de actividades económicas es la renta neta. La renta neta será el resultado de deducir de la renta bruta no exenta, o renta gravable, el monto de las deducciones autorizadas por la presente Ley.

Los sistemas de determinación de la renta neta estarán en concordancia con lo establecido en el artículo 160 del Código Tributario, en lo pertinente.

La base imponible sujeta a retenciones definitivas del IR sobre las rentas percibidas por contribuyentes no residentes, es la renta bruta.

La renta neta de los contribuyentes con ingresos brutos anuales menores o iguales a doce millones de córdobas (C\$12,000.000.00), se determinará como la diferencia entre los ingresos percibidos menos los egresos pagados, o flujo de efectivo, por lo que el valor de los activos adquiridos sujetos a depreciación será de deducción inmediata, conllevando a depreciación total en el momento en que ocurra la adquisición.

Ley N° 185. Código del Trabajo.

Artículo 1.- El presente código regula las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores.

Artículo 2.- Las disposiciones de este código y de la legislación laboral son de aplicación obligatoria a todas las personas naturales o jurídicas que se encuentran establecidas o se establezcan en Nicaragua. Se aplicará también a las relaciones laborales de nicaragüenses que previa autorización del Ministerio del Trabajo, se inicien en Nicaragua y se desarrollen fuera del territorio nacional.

CAPITULO IV

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES

Artículo 17.- Además de las obligaciones contenidas en otros artículos de este código, los empleadores están obligados a:

- a) Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador.
- b) Respetar el derecho a la libre elección de profesión u oficio y no exigir ni aceptar cualquier clase de pago para emplear al trabajador ni elaborar listas discriminatorias o realizar prácticas que restrinjan o excluyan las posibilidades de colocación de los trabajadores;

- c) Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabra, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y su decoro;
- d) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, sin perjuicio de que para determinadas obras o trabajos de especial naturaleza el trabajador pueda acordar con el empleador el uso de sus propias herramientas;
- e) No retener las herramientas u objetos del trabajador a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
- f) No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas, influencia de drogas o cualquier otra condición análoga;
- g) No portar ni permitir la portación y uso de armas de cualquier tipo en los lugares de trabajo, excepto en los casos de personas que estén facultadas para ello por la naturaleza de sus funciones;
- h) No descontar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- i) Respetar el fuero sindical y no interferir en la constitución y funcionamiento de los sindicatos;
- j) Conceder a los trabajadores, sin descuento de salario y beneficios sociales, el tiempo necesario para que puedan concurrir ante las autoridades, cuando hubieren demandantes o demandados en casos judiciales y administrativos;

- k) Respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo;
- l) Establecer y llevar los registros, expedientes laborales y demás documentos en la forma que estipule el Ministerio del Trabajo; y certificar a pedido del trabajador el tiempo trabajado, ocupación desempeñada y salario devengado;
- m) Permitir el acceso a los lugares de trabajo de los inspectores del trabajo debidamente identificados y suministrar la información que sea oficialmente solicitada;
- n) Permitir el acceso de los dirigentes o asesores del sindicato debidamente acreditados a los centros de trabajo y que se les suministre la información pertinente, vinculada a los conflictos y asuntos laborales atendidos por ellos;
- o) Cumplir con las leyes y convenios colectivos que regulan el derecho de los trabajadores de participar en la gestión de las empresas;
- p) Velar porque los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual;
- q) Alojar a los trabajadores gratuitamente en casas o locales seguros y apropiados a las condiciones locales y necesidades humanas, cuando por la naturaleza del trabajo o por requerimiento del empleador y por las dificultades o altos costos del transporte se vean precisados a permanecer en los lugares del trabajo;
- r) Cumplir en general con todas las obligaciones que se deriven del cumplimiento de las disposiciones de este código, legislación laboral, convenciones colectivas, reglamento interno de trabajo y de los fallos judiciales y arbitrales y de los convenios de la OIT ratificados por Nicaragua.

Código de Comercio de la República de Nicaragua.

Arto. 1.- El presente Código de Comercio, será observado en todos los actos y contratos que en el mismo se determinan, aunque no sean comerciantes las personas que los ejecuten.

Los contratos entre comerciantes se presumen siempre actos de comercio, salvo la prueba en contrario, y de consiguiente, estarán sujetos a las disposiciones de este Código.

(Artos. 12 C.C.; XIII T. Prel.; 2433 C.; 34 Pr.)

Arto. 6.- Son comerciantes los que se ocupan ordinaria y profesionalmente en alguna o algunas de las operaciones que corresponden a esta industria y las sociedades mercantiles o industriales.

Arto. 13.- En la cabecera de cada departamento se llevará un Registro Público de Comercio compuesto de cuatro libros independientes. En el primero se inscribirán los nombres de los comerciantes y las sociedades mercantiles o industriales.

En el segundo se inscribirán:

a) Las escrituras en que se constituya o disuelva sociedad mercantil o industrial, o en que de cualquier manera se modifiquen dichas escrituras;

(121 C.C.) (Sent. 10 de Marzo 1956; B.J. 17996)

b) Los nombramientos de gerentes y liquidadores de dichas compañías;

c) Los contratos sociales y estatutos de sociedades anónimas extranjeras que establezcan sucursales o agencias en Nicaragua, los nombramientos de gerentes o agentes y la inscripción que se hubiere hecho de dichos contratos o documentos en el Tribunal de Comercio del domicilio de las expresadas compañías; (Para bancos o Sucursal se inscribirán con autorización, constitución, estatutos, Acuerdo Ejecutivo.);

d) La sentencia que declare la nulidad de un contrato social.

En el tercer libro se inscribirán:

e) Las escrituras en que conste que el cónyuge comerciante administra bienes propios del otro cónyuge;

f) Los documentos justificativos de los haberes del hijo o pupilo que está bajo la potestad del padre o guardador y que ejerce el comercio conforme al inciso 2º del Arto.7;

g) Los poderes que los comerciantes otorguen a sus factores o dependientes para la administración de sus negocios mercantiles y sus revocaciones o sustituciones, y los Poderes Generales y Generalísimo que otorguen y sus revocaciones;

h) Las escrituras de capitulaciones matrimoniales de los cónyuges cuando uno de ellos fuere comerciante y las que de cualquier manera las modifiquen;

En el libro cuarto, se inscribirán:

y) Los títulos de venta o hipoteca de naves y los demás documentos de comercio marítimo cuyo registro exija este Código.

j) Suprimido por Dec. N° 468, "La Gaceta" del 21 de Septiembre de 1946

k) Las escrituras o actas en que se disponen emisiones de acciones, cédulas y obligaciones de toda clase de sociedades, o emisiones de billetes de banco.

Arto. 14.- Los libros del registro estarán foliados y todos sus folios sellados con el sello de la oficina, y tendrán en el folio primero una razón que exprese el número del

libro, su objeto y el número de hojas de que consta. Esta razón será firmada por el Registrador.

Cada libro tendrá su índice correspondiente.

Arto. 15.- La inscripción del primer libro contendrá:

- 1.- El nombre y apellido del comerciante.
- 2.- Su edad.
- 3.- Su estado.
- 4.- Su nacionalidad.
- 5.- La clase de comercio a que esté dedicado o haya de dedicarse.
- 6.- El título o nombre que, en su caso, tenga o haya de ponerse al establecimiento.
- 7.- El domicilio del mismo y el de las sucursales, si las tuviere, ya sea dentro o fuera del Departamento, sin perjuicio de inscribir las que tuviere fuera, en el registro del Departamento en que estén domiciliados.
- 8.- La fecha en que hubiere empezado, o haya de empezar a ejercer el comercio, 9.- Afirmación bajo su responsabilidad de que no se halla sujeto a la patria potestad, o de que si lo está, que tiene su peculio profesional o industrial, indicando cual es, y los bienes inmuebles que posea y que, por lo demás, no está comprendido en ninguna de las incapacidades generales para contratar, ni en las especiales señaladas en el artículo 11 de este Código.

Arto. 16.- La inscripción de las sociedades mercantiles o industriales contendrá el nombre o razón social de las mismas y las especificaciones de los números 5, 6, 7 y 8 del artículo anterior.

Arto. 17.- Las inscripciones de los libros segundo, tercero y cuarto, se harán copiando íntegramente los documentos a que se refieren, y autorizando la copia el funcionario del Registro.

Ley No 645. Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME)

Artículo 1 Objeto de la Ley

El objeto de la presente ley es fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.

Art. 2 Naturaleza de la Ley

Esta ley es de orden público e interés económico y social. Su ámbito de aplicación es nacional. Así mismo, establece el marco legal de promoción y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, denominadas también MIPYME, normando políticas de alcance general.

Art. 4 Definición y Clasificación de las MIPYME

Las MIPYME; son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciante en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derecho que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYME.

El Reglamento de esta Ley definirá las características, combinación y ponderación de los parámetros a fin de determinar la clasificación de cada una de las empresas del sector MIPYME.

REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCION Y FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUELA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)

Articula 3. CLASIFICACION DE LAS MIPYME. Se clasificaran como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, es la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Variables		Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Número Total de trabajadores		1-5	6-30	31-100
Activos Totales (córdobas)		Hasta 200.0 Miles	Hasta 1.5 Millones	Hasta 6.0 Millones
Ventas Anuales (córdobas)		Hasta 1 Millón	Hasta 9 Millones	Hasta 40 Millones

Todas las expresiones en córdobas, mantendrán su valor en relación al dólar de los Estados Unidos de América.

Ley No. 693

Ley de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional.

Arto.1 Objeto de la ley

La presente ley es de orden público y de interés social, tiene por objeto garantizar el derecho de todos y todas las nicaragüenses de contar con los alimentos suficientes, inocuos y nutritivos acorde a sus necesidades vitales; que estos sean accesibles física, económica, social y culturalmente de forma oportuna y permanente asegurando la disponibilidad, estabilidad y suficiencia de los mismo a través del desarrollo y rectoría por parte del estado, de políticas públicas vinculadas a la soberanía de seguridad alimentaria y nutricional para su implementación.

Arto.3 Principio de la ley de soberanía seguridad alimentaria y nutricional

Son principios de la ley de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional los siguientes

a) Disponibilidad

En virtud de este principio, el estado promoverá la existencia de los recursos necesarios en el país para garantizar de manera permanente la estabilidad de oferta de alimentos en cantidad y calidad suficiente, que permita satisfacer las necesidades de alimentación y nutrición de la población,

b) Equidad y acceso

Por este principio los programas económicos y sociales de las instituciones del gobierno promoverán el desarrollo de las poblaciones con mayor índice de pobreza, tomando medidas que permitan obtener recursos para producir acceder y/o disponer de alimentos. Así mismo propiciar medidas para que en especial las mujeres productoras de alimentos tengan acceso a los recursos técnicos y financieros así como bienes y servicios financieros.

c) Consumo

Por este principio el estado promueve la indigesta de los alimentos sanos o inocuos que se precisan en cantidad y calidad necesarias para que las personas tengan una alimentación adecuada y saludable.

4.2. Marco teórico

4.2.1. Fundamentos del presupuesto.

4.2.1.1. Conceptos fundamentales del presupuesto.

Para Rondón (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

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

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cubrir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009)

“Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia para un periodo específico, y una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implantar dicho plan, y sirve como un proyecto a seguir por la compañía en un periodo futuro”. (T Horngren , 2007)

Gracias a lo planteado anteriormente se alcanza a decir que un presupuesto son; los planes que se pueden ejecutar dentro de una empresa con el fin de generar una utilidad mayor a la que está percibiendo la misma, al mismo tiempo que se prevé las posibles amenazas para la empresa.

4.2.1.2. Importancia del presupuesto.

Para **Fagilde (2009)** “pueden existir muchas razones (...), sin embargo algunas de esas razones son las siguientes:

Los presupuestos: son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Sirven como mecanismos para la revisión de política y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

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 completados los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de la compañía, 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. (Fagilde , Presupuesto Empresarial , 2009)

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ellos deben de planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción, mayor será la investigación que debe de realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no

controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones del manejo microeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflamación y devaluación y en las tasas de intereses. (Burbano Ruiz)

La importancia del presupuesto radica en la posibilidad de presentar con anticipación los principales indicadores administrativos y financieros, como por ejemplo: la productividad, la liquidez, a rentabilidad, el apalancamiento, los niveles de demandas, etc. La cifra que sustenta el presupuesto debe ser calculada considerando un cierto grado de riesgo, ya que existen varias fuentes de información, sobre todo de carácter externo, para que al tomar decisiones se tenga conocimiento de la viabilidad de las cantidades y de su soporte. (Alonzo, 2003)

Tomando como referencias a cada uno de los autores anteriores se alcanza a comprender la utilidad de los presupuestos en las diferentes empresas porque esto facilita a un manejo de las empresas así de la misma manera conseguir un desarrollo y crecimiento en cuanto a la magnitud de la empresa, al ejecutar lo presupuestado se contribuye a comprender si la empresa realmente necesitaba los diferentes recursos en los que incurriendo, igualmente se consigue determinar las áreas fuertes y débiles de la empresa.

4.2.1.3. Objetivos del presupuesto

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral. (Fagilde , Presupuesto Empresarial , 2009)

- **De prevención.** Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- **De planeación.** Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables.
- **De organización.** Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.
- **De coordinación e integración.** Determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.
- **De dirección.** Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.

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

4.2.1.4. Funciones del presupuesto.

4.2.1.5. El presupuesto y la Gerencia.

“Hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros” (Burbano Ruiz)

...La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios. El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe de recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

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

Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.

Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearías cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación. (Burbano Ruiz)

El presupuesto y la gerencia a como el titulo lo dice y los autores citados anteriormente debe ser considerado como uno de los principales documentos dentro de una empresa para el gerente que es el encargado de velar por la rentabilidad de la misma y esto involucra la ejecución de los planes realizados con una previa anticipación y alcanzados los objetivos que en ella se pretendía realizar.

4.2.1.6. Principio de la confección del presupuesto.

Clasificación de los principios presupuestarios:

- **De previsión:** recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas.
- **De planeación:** indican el camino para lograr los objetivos deseados.
- **De organización:** denotan la importancia de la definición de las actividades humanas.
- **De dirección:** indican el modo de concluir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos.
- **De control:** permiten comparaciones entre los objetivos y los logros de los distintos departamentos. (Fagilde , Presupuesto Empresarial , 2009)

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

Principio de Predictibilidad

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

- **De Determinación Cuantitativa:** Se debe determinar unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa para el periodo presupuestal.
- **De Objetivo:** Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.

- **De Precisión:** Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta. Deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.
- **De Costeabilidad:** El beneficio de instalación del sistema de control presupuestal ha de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.
- **De Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.
- **De Unidad:** Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.
- **De Confianza** El decidido apoyo y la fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos de la empresa son importantísimos para su buena marcha.
- **De Participación:** Es esencial que en la planeación y el control de los negocios intervengan todos los empleados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.
- **De Oportunidad:** Los planes deben finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

- **De Contabilidad por Áreas de Responsabilidad:** La contabilidad, además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir para los fines de control presupuestal.
- **De Orden:** La planeación y el control presupuestal deben basarse en una sana organización trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, en las funciones de cada miembro del grupo directivo detallando deberes u obligaciones y autoridad.
- **De Comunicación:** Implica que dos o más personas entienden del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna y concisa.
- **De Autoridad:** No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que cabe por las actividades bajo su jurisdicción.
- **De Coordinación:** El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.
- **De Reconocimiento:** Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

- **De Excepciones:** Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo a los planes.
- **De Normas:** Los presupuestos constituyen la normal por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.
- **De Conciencia de Costos:** Para el éxito del negocio, cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada decisión que tome sea efectiva para la empresa. **(Burbano Ruiz)**

Los autores previamente citados hacen referencia a diferentes principios para conseguir que los presupuestos se realicen de la mejor manera posible concibiendo y guardando los principios para que la ejecución y presentación de dicho documento sea con el fin de conseguir que la empresa alcance efectos positivos cumpliendo con las normas que se aplicaran para el mismo compaginando el apoyo de todas las personas involucradas en el proceso y que estas a su vez sean coordinadas bajo un mismo sistema de autoridad.

4.2.1.7. Ventajas y limitaciones de los presupuesto.

Ventajas.

Por la planeación.

Se piensa en todas las actividades que pueden realizarse en el futuro.

Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones.

Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.

Por 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 aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (materiales, de mano de obra y costos indirectos de fabricación).

Se pondera el valor de estas actividades. (.Burbano Ruiz, 2011)

Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de las 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.

Se provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.

Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.

Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.

Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa. (Fagilde, Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula., 2009)

Limitaciones.

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe de tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.
- El presupuesto no debe de ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que les debe de delegar la autoridad adecuada.

- La gerencia debe de 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. (Fagilde, Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula., 2009)

4.2.1.8. Tipos de presupuesto.

4.2.1.8.1. Según el periodo que cubren.

4.2.1.8.1.1. Corto plazo.

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. (Fagilde , Presupuesto Empresarial , 2009)

Los presupuestos a corto plazo son los “que se realizan en periodos menores a iguales a un año. (Rincon Soto , 2011)

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año. (Burbano Ruiz)

4.2.1.8.2. Según el campo de aplicabilidad.

4.2.1.8.2.1. Presupuesto maestro.

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

Por su parte Raúl Cárdenas y Nápoles expresa que el presupuesto maestro “deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente, cubre etapas de dos semestres con base en el año fiscal o calendario de la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización, por lo cual sus cifras deben ser flexibles” (Cárdenas y Nápoles , 2008)

Este percibe todas las actividades de la empresa y las encierra en una sola siendo esta la mejor manera para que la empresa pueda desarrollarse y crecer de manera satisfactoria para la misma.

Según lo mencionado por estos autores, planteamos que el presupuesto maestro es el conjunto que reúne a los demás presupuestos en uno solo. El cual logra determinarse en un aspecto global, a lo que la empresa planifico desde un principio.

4.2.1.8.2.2. Presupuesto de ventas.

Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos. (Fagilde , Presupuesto Empresarial , 2009)

Es un parámetro inicial y base para los cálculos presupuestos, por lo tanto, este debe tener en cuenta los siguientes aspectos: determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender, cantidad de artículos que el consumidor estaría en capacidad de adquirir, determinación de los precios de cada artículo para la venta, determinación de los costos de comercialización y distribución. (Rincon Soto , 2011)

Según los autores anteriores se alcanza a decir que los presupuestos de ventas son los que se realizan de manera periódica y sistemática para conseguir que un producto determinado alcance su máximo auge en el mercado en el que se está compitiendo.

4.2.1.8.2.3. Presupuesto de producción.

Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

4.2.1.8.2.4. Presupuesto de gastos operacionales.

Los gastos de operación están relacionados principalmente con el presupuesto de ventas, para ello es necesario fijar una relación entre ambas variables de manera de predecir fácilmente los gastos operativos en función de los presupuestos de ventas, como bien es conocido, los mayores esfuerzos para elevar las ventas llevan implícito mayores esfuerzos financieros, de manera de apalancar las ventas hasta los máximos niveles posibles, de la misma forma, cualquier nivel de ventas amerita toda una serie de funciones administrativas que sirvan de soporte a todas las necesidades de la empresa. (Fagilde , Presupuesto Empresarial , 2009)

4.2.1.8.2.5. Presupuesto de efectivo.

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

4.2.2. Gestión presupuestaria.

4.2.2.1. Fase preliminar.

4.2.2.1.1. Planificación operativa.

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. La organización del proceso de planificación operativa consiste en la definición de las diferentes actividades a realizar para dar cumplimiento al ciclo de plan - presupuesto (formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación).

4.2.2.1.2. Información necesaria para la realización del presupuesto.

Al realizar un presupuesto toda empresa debe tener conocimiento de la información que necesitara para realizar y poner en ejecución un plan presupuestario eficaz. A continuación se muestran variables internas y externas que afectan al momento de realizar un presupuesto. (.Burbano Ruiz, 2011)

Variables internas.

- Objetivos.
- Estrategias competitivas.
- Políticas gerenciales.
- Proyectos de inversión.
- Calidad del producto.
- Canales de distribución.
- Campañas promocionales.

Variables externas:

- Gustos del consumidor.
- Inflación y devaluación.
- Tasa de interés.
- Estabilidad política.
- Acciones de la competencia.
- Tendencias demográficas.
- Ingreso per cápita del consumidor.
- Disposiciones gubernamentales.

(Welsch, Hilton, & Gordon , 1990)

4.2.2.1.3. Selección de técnicas de previsión.

Hay que tener en cuenta principalmente que lo que se plantea en la gestión presupuestaria no es del todo perfecto y que conlleva a la realización de técnicas para prever dichas dificultades, una de ellas es la prever correctamente los ingresos por ventas esto debido a que gracias a los ingresos es que se puede generar una mayor posibilidad de que se cumpla con los objetivos que se plantearon previamente.

El balance previsional pone de manifiesto cómo repercuten los programas de actuación sobre el inmovilizado, los recursos propios, los capitales permanentes y el fondo de maniobra. Así mismo, informa acerca de la rentabilidad económica y financiera prevista de los capitales comprometidos.

De igual manera ver de qué manera afecta los diferentes costes de ventas y los costes de estructura de cada uno de los departamentos de los cuales hace uso el supermercado y de los cuales espera que puedan generar rentabilidad para el mismo.

La evaluación correcta realizada previamente permitirá alcanzar los objetivos planteados así como también con el cumplimiento de las políticas previamente establecidas.

4.2.2.2. Fase de elaboración.

4.2.2.2.1. Organización del proceso presupuestario.

El proceso presupuestario, en cuanto técnica que colabora en la gestión analítica de una determinada empresa, puede llegar a constituir una nueva filosofía de administración gerencial.

El proceso presupuestario se apoya sobre las previsiones elaboradas en función de las condiciones que configuran el entorno empresarial, en base a las cuales los directivos de la entidad realizan periódicamente una comparación entre los datos presupuestados y los reales con el fin de poder detectar y analizar las desviaciones producidas.

4.2.2.2.2. Elaboración del presupuesto por área de responsabilidad.

En este punto se hace referencia a las diferentes áreas de la empresa en donde cada responsable debe administrar de manera precisa lo que se realizara en el periodo próximo y lo que se necesitara para alcanzar los objetivos propuestos con la ayuda de cada uno de los colaboradores se pretende que la empresa pueda brindar una mejor utilidad que sea del agrado de todos así como el servicio para los consumidores finales.

Las áreas del supermercado Santiago en su mayoría son los que brindan servicios a los consumidores y otras que están dirigidas a la atención de los proveedores como es el área de la contabilidad y bodega las cuales son usadas para almacenar información contable y los productos que se ofrecen en el supermercado respectivamente.

4.2.2.2.3. Consolidación de los presupuestos

(MALLO & MERLO , 2005), plantea que:

Los responsables del control de gestión deben facilitar a cada directivo la colaboración necesaria para la elaboración de los presupuestos, de acuerdo con las

pautas previamente definidas, así como suministrar información sobre las variables no controlables por el centro o que afectan a varios centros de responsabilidad, tales como estándares, precios de transferencia, índices de mermas y roturas, tipo de amortización.

La conciliación de los objetivos generales de la dirección de la empresa con los particulares de cada centro requiere un proceso reiterativo de revisión de los distintos presupuestos. Es importante que al final de la negociación cada directivo departamental se comprometa con su presupuesto. La dirección, por su parte, ha de tener en cuenta la trayectoria histórica de la empresa y de cada centro en particular, así como los objetivos y las expectativas a corto y medio plazo, justificando las razones de las modificaciones habidas en las revisiones. También es necesario asegurar la coherencia entre los presupuestos de los diferentes centros de responsabilidad.

En una consolidación de los presupuestos que se generan dentro de cada una de las áreas de la empresa no existe una necesidad más allá de recursos que son utilizados en la labor diario y que por consiguiente no generan una gran cantidad para su ejecución.

4.2.2.2.4. Aprobación del presupuesto.

(FAGILDE, 2009, pág. 9), dice 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. Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

4.2.2.3. Control y seguimiento del presupuesto.

4.2.2.3.1. Evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto.

(MALLO & MERLO , 2005), plantea que:

Dicha evaluación se realiza de forma preferente mediante el cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada centro de responsabilidad:

La información debe ser objetiva, utilizando a tal efecto criterios que permitan la adecuada asignación de los resultados a los centros responsables de su obtención.

La evaluación debe pertinente, distinguiendo entre diferencias no imputables debida a factores ajenos al centro, y diferencias imputables o desviaciones en el cumplimiento de los objetivos motivadas por factores controlables. Es preciso, de igual modo establecer las áreas más importantes a controlar y, de modo especial, el comportamiento humano, la calidad y el aprovechamiento del tiempo. La información recibida por cada departamento ha de ser aquella sobre la que se ejerce el control

La evaluación debe ser sencilla y comprensible para los destinatarios.

La evaluación debe considerar diversos criterios, dado que son diversos los factores que suelen incidir en el resultado y en el logro de los objetivos

4.2.2.3.2. Cuantificación de desviaciones.

(MALLO & MERLO , 2005), plantea que:

“Debe estar vinculado con la estrategia de la empresa, la política específica de cada centro, la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades específicas de cada centro”.

En este sentido se hace referencia a los posibles escenarios en los que el presupuesto se vea afectado en un sobre cumplimiento o en su caso en una disminución dentro del mismo para tales casos los encargados de esta área deben de tener muy fijadas sus metas y deben de tener estrategias para evitar cualquier de estas situaciones y que se cumpla lo previamente establecido de manera concreta.

4.2.2.3.3. Análisis de las causas.

(MALLO & MERLO , 2005), dice que:

A partir del cálculo de las desviaciones se determinarán las causas que las han producido, adoptando las oportunas acciones correctoras. Las variables que han de ser controladas mediante el cálculo de las desviaciones serán las relacionadas con:

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

El análisis de las causas a la cual se hace distinción son las que en su momento puedan afectar de manera directa o indirecta el resultado final o lo que se espera del documento previamente establecido con las diferentes metas fijadas, las causas son distintas, pero con la efectiva ejecución y debida administración de los recursos puestos ante las diferentes áreas que ejecutan el presupuesto.

4.2.2.3.4. Ejecución de medidas correctoras.

(MALLO & MERLO , 2005), dice que:

“Para que la comparación y análisis de los resultados previstos en relación con los obtenidos pueda ser válida, es necesario tener en cuenta que:”

La revisión debe de ser oportuna en el tiempo, de modo que el período transcurrido entre el origen de la variación y su conocimiento por parte de los responsables sea lo más reducido posible llegando a su destino en el momento adecuado y con el contenido requerido

Las medidas que deben de tomarse antes de que el presupuesto sea ejecutado para establecer diferencias o en su caso para establecer medidas que hagan que dicho documento sea ejecutado sin ninguna variación y que estas a su vez hagan que el presupuesto se alcance a la perfección.

4.2.2.3.5. Toma de decisiones.

(WELSCH, HILTON, & GONDON, 2005, pág. 6), para estos autores plantea que:

La misma esencia de la administración exige decisiones del más elevado orden. Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, así mismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones de la administración implica un importante proceso de dirección

empresarial. La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria.

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

4.3.1. Descripción de la gestión presupuestaria actual.

En el supermercado Santiago no se realiza una gestión presupuestaria de manera técnica, pero las gestiones que se ejecutan para el dinamismo de las actividades comerciales se realizan de la siguiente manera:

Compras; cuando se habla de compras se trata también de la reposición del inventario de los productos que se comercializan en el supermercado, los impulsores que son las personas que son enviados por las empresas de los proveedores quienes se encargan de acomodar el producto en las góndolas o estantes, estas a su vez son los encargados de realizar un listado de los productos que no hay en existencias en físicos o que por la demanda del producto se vendan de manera rápida, después de que los impulsores hacen esta gestión el listado que sea levantado pasa por manos del responsable de bodega quien da una primera aprobación de dichos productos para luego pasar por manos del gerente propietario quien da la autorización final de la cantidad de los productos que se van a comprar.

Una vez el producto que fue pedido ya lo han hecho llegar hasta el supermercado Santiago pasa por manos del responsable de bodega quien es la persona encargada de revisar si el producto se encuentra en buen estado, o si este se encuentra dañado ya sea en la parte de la presentación o si el producto está cerca a la fecha de caducidad, una vez terminada está revisión pasa por el área de sistemas que es donde se controlan los precios es aquí en donde se determina si el producto que está ingresando tiene el mismo precio al de fechas anteriores o si sus costos han subido de

ser este el caso se manda por medio del sistema que se usa las órdenes para cambiar el precio del producto existente en piso.

Una vez terminado de ser ingresado en sistemas y haberse verificado si el precio varía o no se procede a colocar el producto en su respectivo lugar de acuerdo a su clasificación ya sea de productos fríos, carnes, higiene personal, productos de limpieza, hogar, cereales, entre otros, es aquí en donde los gondoleros con ayuda de los impulsores proceden a rotularlos con su precio.

Ventas; en este proceso va enmarcado la parte del sistema ya que es ahí en donde se determinan los precios a como se mencionaba en los párrafos anteriores, aquí también incluye la interacción del personal con las clientes ya que para poder comprar deben de pasar por paquetería y los clientes que llevan bolsos (mujeres), mochilas (hombres), estos deben dejarlos en paquetería en donde se les proporciona un casillero con determinado número, después los clientes proceden a tomar del producto el cual ellos están buscando, luego pasan por la caja en donde se les da el monto total en unidades monetarias de los productos que están adquiriendo luego si es el caso de que tienen alguna pertenencia solo entregan el número del casillero en donde están sus pertenencias.

El proceso de cómo es pagado el monto total de las facturas es algo del cual únicamente el gerente del supermercado y cada uno de los representantes de las empresas proveedoras tienen pleno conocimiento.

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

Al no existir en el supermercado Santiago un área de presupuestos no es posible describir las funciones del responsable de presupuesto, pero si esta existiera se haría responsable de velar por la reposición del inventario en tiempo y forma de la misma manera de influir en el proceso de la forma y tiempo en que va a hacer pagadas los montos totales de las facturas en unión con el gerente general, del mismo modo de

velar en que el proceso en el área de sistemas sea de manera rápida y efectiva puesto a que a estas personas se les está pagando un salario por lo cual ellos deben de responder de manera eficaz.

4.3.3. Análisis de la gestión presupuestaria.

No existen normativas para la realización de gestión presupuestarias en el Supermercado Santiago, porque a como se comentaba en los ítems anteriores no hay ni un área funcional para la realización de presupuestos, de la misma manera que no existe una persona responsable para la creación del mismo.

Los datos que se están abordando fueron recopilados mediante el proceso de entrevista entre el gerente general y quienes elaboran este documento, cabe destacar de que existe una limitante en parte de la información de acuerdo al inventario existente, ya que el total de las unidades que existen en el supermercado son controladas mediante un sistema contable al cual no fue posible el acceso por la seguridad en que se debe tener por la información que en este se guarda.

Al realizar el análisis de las áreas que cubriría la gestión presupuestaria, se observó que no existen áreas que complementen la elaboración, control y retroalimentación de la gestión presupuestaria ya que el gerente propietario es el que desarrolla las actividades que deberían de ser desempeñadas por otras personas en función de las áreas a las cuales pertenece dicha responsabilidad.

4.3.4. Análisis FODA de la gestión presupuestaria.

Internas Externas	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede gestionar mediante un modelo sencillo. 2. Requiere poca inversión en Software. 3. Se puede realizar con un personal mínimo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con una herramienta de manejo de presupuesto.
Oportunidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una herramienta de manejo de presupuesto. 2. Tener una idea más clara acerca de las estrategias para cumplir las metas de ventas. 	<p>Crear un sistema presupuestario que permita el control y seguimiento de los recursos de la empresa.</p>	<p>Adoptar una herramienta de gestión presupuestaria.</p>
Amenazas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia que cuenta con herramientas que le permiten alcanzar las metas de ventas. 	<p>Fijar metas de ventas para aumentar el rendimiento de la empresa y el personal.</p>	<p>Dar seguimiento en cuanto a las ventas realizadas mediante modelos de gestión y seguimiento presupuestario para determinar las metas para los próximos meses y alcanzar un mejor rendimiento.</p>

4.3.5. Selección de la alternativa estratégica.

Elaboración de cedulas de gastos y ventas para la realización de presupuestos, que permitan mantener la calidad de los productos brindados.

Mediante la implementación de herramientas presupuestarias se espera alcanzar un mejor control y seguimiento de las ventas que se realizan durante el transcurso de los meses.

Adoptar herramientas de presupuestos con plantillas de Excel que permitan en control de los recursos de los que dispone la empresa.

4.4. Propuesta de la gestión presupuestaria en la Empresa

4.4.1. Introducción

Una efectiva gestión presupuestaria en una empresa se realiza con el único fin de que se alcance una utilidad mayor a la que está generando actualmente, es por esto que se realiza este estudio para comprender y determinar si en realidad el presupuesto ejecutado se realizó de la manera correcta.

Las proyecciones que se plantean se basan a partir de la entrevista que se realizó al gerente del supermercado Santiago con el cual por medio de él se concreta la información y se concentra la atención en los hechos relevantes que influyen en la mala gestión del presupuesto y lo que se espera se consiga mejorar la calidad de la administración de los recursos monetarios y humanos de la empresa, cabe destacar de que no se consigue obtener información relevante acerca de los inventarios por el programa en el que este es manejado.

Las ventas presentadas son basadas en estimaciones de crecimientos porcentuales en el tiempo y conforme a temporadas bajas y altas a las que el Supermercado pasa en la época de todo el año y por el tipo de negocio que es, siendo que está sujeto a las exigencias del mercado potencial y real que tiene.

4.4.2. Objetivos de la propuesta.

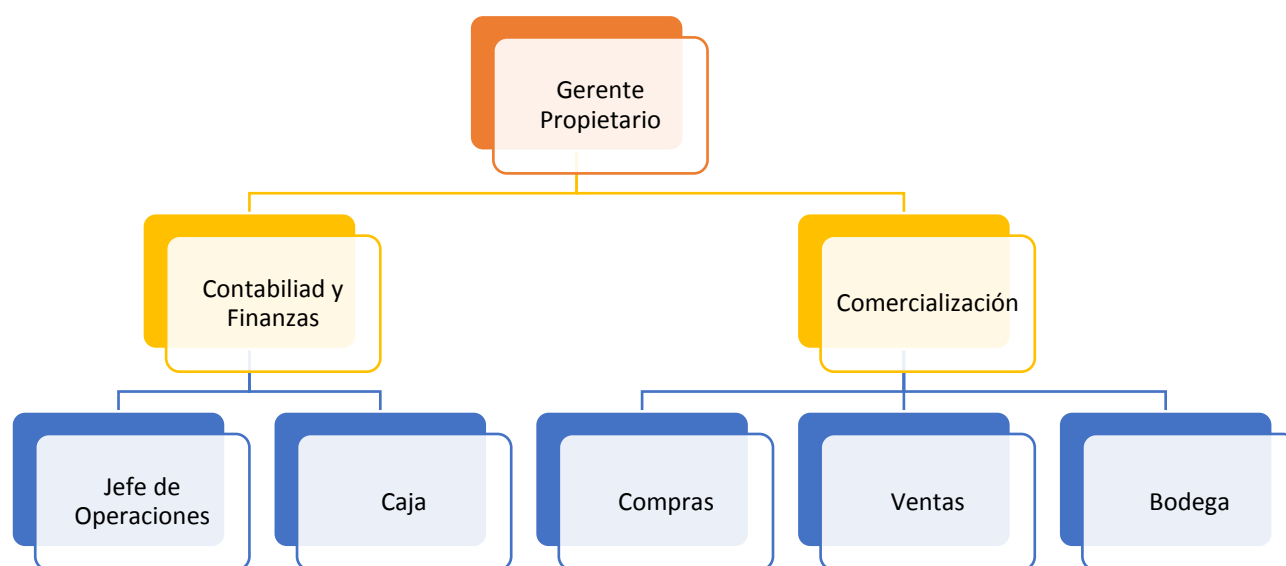
Objetivo general

Formular una gestión presupuestaria para mejoras en la administración de los recursos financieros del Supermercado Santiago en el periodo comprendido del segundo semestre del 2016.

Objetivo Especifico

1. Proponer una estructura organizativa que permita la segregación de las diferentes funciones de cada área del Supermercado Santiago.
2. Recomendar las estrategias planteadas en el análisis FODA .que mejoren la situación actual de la empresa.
3. Sugerir que se lleve a cabo un control de la gestión presupuestaria que influya en el cumplimiento del proceso administrativo.
4. Demostrar mediante la aplicación de estados financieros la importancia de implementar un área de gestión presupuestaria para el aprovechamiento de los recursos del supermercado Santiago.

4.4.3. Propuesta de estructura organizativa



Fuente: Equipo investigador.

4.4.4. Propuesta de misión, visión, valores y objetivos

El supermercado Santiago ya tiene claro que es lo que quiere lograr y como debe de hacer para conseguir esto.

4.4.5. Propuesta de normas y políticas de la gestión

Políticas específicas para la formulación del presupuesto

El Supermercado Santiago debe de formular el presupuesto a través de planes que incorporen la orientación estratégica:

- Objetivos claros y precisos en cada ejercicio presupuestario, con el fin de cumplir con los productos que se le ofrecen al consumidor.
- Acciones estratégicas orientadas a cumplir con los objetivos del plan estratégico que posee el Supermercado.
- Indicadores para la gestión presupuestaria que se realice, y que permita evaluar el logro de los objetivos del plan estratégico.
- Estimaciones precisas y actividades adecuadamente planificadas para minimizar el uso de modificaciones presupuestarias.

Políticas específicas para la ejecución del presupuesto

Las dependencias deben gestionar las compras con suficiente anticipación con el fin de que el plan se ejecute según lo programado para el período y minimizar la formulación de recursos para atender compromisos de periodos anteriores, por lo anterior solamente se permitirá la formulación de compromisos en casos excepcionales debidamente justificados.

Los recursos presupuestarios sobrantes aprobados en el período corriente para atender compromisos adquiridos en el periodo anterior, en cumplimiento de los fines establecidos en el artículo 46 de la Ley de “Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”, deberán congelarse.

Si existiera sobrante entre lo provisionado para el pago de incrementos salariales y el porcentaje real de incremento salarial, una vez definido el incremento para el año, también deberá congelarse.

Las compras de productos a los proveedores deben realizarse de manera que se satisfagan las necesidades del cliente o consumidor y se mantenga un inventario que permita atender demandas extraordinarias. Para ello dichas compras deberán sustentarse en un modelo que considere al menos la rotación de inventario.

Durante la ejecución, el área administrativa del Supermercado no autorizara el trámite de presupuestos extraordinarios para incrementar la sub partida de tiempo extraordinario, salvo en casos de labores que correspondan a situaciones totalmente imprevisibles.

Políticas específicas para el seguimiento y control del presupuesto

Las modificaciones realizadas al presupuesto deberán ser aprobadas por el área administrativa del Supermercado Santiago, según corresponda.

Se deberá presentar al área administrativa del Supermercado Santiago, informes de seguimiento, que incluyan además de la información financiera y presupuestaria, la rendición de cuentas y resultados del período.

4.4.6. Propuesta de presupuesto.

4.4.6.1. Presupuesto de ventas.

Presupuesto de Ventas						
Departamentos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Carnes	C\$ 1.020.000,00	C\$ 1.064.490,50	C\$ 1.117.715,03	C\$ 1.229.486,53	C\$ 1.413.909,51	C\$ 1.625.995,94
Productos fríos	102.000,00	106.449,05	111.771,50	122.948,65	141.390,95	162.599,59
Productos de limpieza	170.000,00	177.415,08	186.285,84	204.914,42	235.651,59	270.999,32
Higiene personal	374.000,00	390.313,18	409.828,84	450.811,73	518.433,49	596.198,51
Licores	1.224.000,00	1.277.388,60	1.341.258,04	1.475.383,84	1.696.691,41	1.951.195,13
Varios	510.000,00	532.245,25	558.857,51	614.743,27	706.954,76	812.997,97
Total	C\$ 3.400.000,00	C\$ 3.548.301,68	C\$ 3.725.716,76	C\$ 4.098.288,44	C\$ 4.713.031,71	C\$ 5.419.986,46

Fuente: Equipo investigador

Según los datos obtenidos en la presentación de este escrito se puede comprobar que realmente es un negocio que está sujeto a los cambios no solo de factores internos si no que está más sujeto a los cambios por factores externos a como lo es el valor del dólar con respecto a la moneda local, que se quiere plantear con lo expuesto anteriormente:

En cualquier negocio existen temporadas altas y bajas, esto puede ser por distintas razones, primero por las épocas del año, segundo por el factor tiempo y dinero del que dispone el consumidor. La mayoría de ellos trabajan en los días de semana por lo cual suelen ser los menos concurridos, sin embargo los fines de semana son los días en que se incrementan las ventas, por la simple razón de que es el momento en que las

personas que trabajan diario descansan de sus labores, y es el tiempo que utilizan para comprar lo que necesitan para actividades cotidianas.

Es en este momento en el que se ve la rotación del inventario y la necesidad de ellos por adquirir los productos para el hogar en un determinado momento, se logra apreciar cuales son los productos con mayor demanda y los menos rotativos. En fin es el momento en que se aprecia con claridad los gustos y preferencias de los usuarios por los diferentes productos ofertados.

El sistema de inventario que se utiliza es el del método analítico por medio de la realización de inventarios que se realizan periódicamente (mensuales, trimestrales), así como también el sistema primera entrada primera salida esto debido al periodo de vencimiento que tienen los distintos productos que se distribuyen en el supermercado.

4.4.6.2. Presupuesto de ingresos.

Determinada por el volumen de ventas programadas de acuerdo a la temporada del año, este es un factor determinante ya que las promociones de diversos productos solo se pueden dar en un determinado momento.

Los datos que se muestran son los resultados de los ingresos generados por ventas en los que el porcentaje de utilidad de acuerdo al costo de venta como a los diversos impuesto aplicables a los productos va en una proporción del 20% sobre venta por cada producto (es una estimación que se realiza con forme ventas).

Se inicia con un inventario de C\$ 5464.089,60 cabe destacar que para tener una provisión para el próximo mes se realiza una compra por C\$ 3258333.33 con un porcentaje de utilidad del 15% sobre cada una de las ventas realizadas en el transcurso del día obteniendo así porcentaje de ganancias en bruto por 3910000,00 por sobre un costo de 3400000,00 córdobas al mes. (Cabe destacar que los datos aquí planteados fueron proporcionados por la empresa y los datos siguientes fueron tomados de las proyecciones realizadas.

4.4.6.3. Presupuesto de compras

Presupuesto de compras						
Departamentos	Julio	Agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Carnes	C\$ 977.500,00	C\$ 1.026.375,00	C\$ 1.077.693,75	C\$ 1.185.463,12	C\$ 1.363.282,59	C\$ 1.567.774,98
Productos Fríos	97.750,00	102.637,50	107.769,37	118.546,31	136.328,26	156.777,50
Productos de limpieza	162.916,67	171.062,50	179.615,62	197.577,19	227.213,77	261.295,83
Higiene personal	358.416,67	376.337,50	395.154,37	434.669,81	499.870,28	574.850,83
Licores	1.173.000,00	1.231.650,00	1.293.232,50	1.422.555,75	1.635.939,11	1.881.329,98
Varios	488.750,00	513.187,50	538.846,87	592.731,56	681.641,30	783.887,49
Total	C\$ 3.258.333,33	C\$ 3.421.250,00	C\$ 3.592.312,50	C\$ 3.951.543,75	C\$ 4.544.275,31	C\$ 5.225.916,60

Fuente: Equipo investigador

Dentro del presupuesto de compras que se proyectan se encuentran inmersas las líneas de los diferentes productos que se distribuyen en el supermercado Santiago.

La negociación que hace el Supermercado Santiago con los proveedores, las compras son realizadas al crédito, pagándose estas igual en el mismo mes. Por esta razón las compras que se hagan significaran la deuda o u obligación que se tengan por pagar a los proveedores.

El presupuesto de compras, en este caso, refleja las cantidades monetarias que se compraran durante todo el periodo proyectado. Este presupuesto se hace con la finalidad de tener reservas en el inventario, es decir, las compras fueron realizadas para tener más productos en el inventario inicial del mes programado que para luego poner a la venta que estos a su vez sean de agrado para los clientes.

En la tabla de presupuesto de compras, todos los productos se tienen agrupados en base a su categoría de comercialización, esto se hizo debido a la gran inmensidad de productos que posee el Supermercado Santiago, puesto teniéndolo así por agrupación se tiene una mejor visualización de lo que se compras que se realicen.

4.4.6.4. Presupuesto de egresos.

Presupuesto de Egresos						
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras	C\$ 1.955.000,00	C\$ 2.754.548,00	C\$ 2.934.367,34	C\$ 2.876.016,98	C\$ 3.338.006,52	C\$ 4.381.918,49
Impuestos	C\$ 34.000,00	C\$ 42.579,62	C\$ 44.708,60	C\$ 49.179,46	C\$ 56.556,38	C\$ 65.039,84
Gastos de Venta	113.527,00	117.106,62	119.235,60	123.706,46	131.083,38	139.566,84
Gasto de administración	15.665,00	36.498,33	46.915,00	57.331,67	67.748,33	78.165,00
Otros gastos	9.682,76	7.910,00	9.686,60	8.160,00	9.648,44	8.160,00
Total	C\$ 2.127.874,76	C\$ 2.958.642,57	C\$ 3.154.913,14	C\$ 3.114.394,56	C\$ 3.603.043,05	C\$ 4.672.850,16

Fuente: Equipo investigador

Los gastos generales que posee el Supermercado están representados en las cuentas del estado de resultado, es decir, los gastos de ventas que representan el pago de la publicidad y el pago de los impuestos municipales sobre lo vendido, los gastos de administración que son los salarios, INSS patronal del 18,5% y otros gastos que están referidos en pagos bimensuales, útiles de oficina y servicios básicos.

En la parte del balance general, las salidas de efectivo se dan en el pago por las compras a los proveedores, las provisiones y retenciones que representan las vacaciones y las indemnizaciones por pagar a los empleados, el I.R (30%) por pagar.

Todas estas cuentas son salidas de efectivo, lo cual influye en una disminución de la disponibilidad del efectivo que poseerá el Supermercado Santiago en los periodos proyectados.

4.4.6.5. Flujo de efectivo proyectado.

SUPERMERCADO SANTIAGO						
Flujo de Efectivo Proyectado						
Expresado en Córdoba						
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	C\$ 250.000,00	C\$ 2.032.125,24	C\$ 3.352.278,02	C\$ 4.699.475,00	C\$ 6.544.693,23	C\$ 8.649.371,56
INGRESOS						
Ventas de Contado	3.910.000,00	4.257.962,02	4.470.860,12	4.917.946,13	5.655.638,05	6.503.983,75
Efectivo Total	C\$ 4.160.000,00	C\$ 6.290.087,26	C\$ 7.823.138,14	C\$ 9.617.421,13	C\$ 12.200.331,28	C\$ 15.153.355,32
EGRESOS						
Pago a proveedores	C\$1.955.000,00	2.754.548,00	2.934.367,34	2.876.016,98	3.338.006,52	4.381.918,49
Impuestos Municipales	34.000,00	42.579,62	44.708,60	49.179,46	56.556,38	65.039,84
Anticipos IR	34.000,00	42.579,62	44.708,60	49.179,46	56.556,38	65.039,84
Gastos de Venta						
Salarios	49.400,00	49.400,00	49.400,00	49.400,00	49.400,00	49.400,00
Seguro Social	9.139,00	9.139,00	9.139,00	9.139,00	9.139,00	9.139,00
Inatec	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00
Propaganda	20.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Gastos de Administración						
Salarios	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Seguro Social	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00
Inatec	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Útiles de Oficina	2.725,00	1.410,00	2.725,00	1.410,00	2.433,00	1.410,00
otros gastos	6.957,76	6.500,00	6.961,60	6.750,00	7.215,44	6.750,00
EGRESOS TOTALES	C\$ 2.127.874,76	C\$ 2.937.809,24	C\$ 3.123.663,14	C\$ 3.072.727,90	C\$ 3.550.959,72	C\$ 4.610.350,16
Disponibilidad Neta Final	C\$ 2.032.125,24	C\$ 3.352.278,02	C\$ 4.699.475,00	C\$ 6.544.693,23	C\$ 8.649.371,56	C\$ 10.543.005,15

Fuente: Equipo investigador

En el flujo de caja se presentan los movimientos que se proyectan para los meses comprendidos de Julio hasta diciembre del 2016, por ende se expresa desde el saldo inicial el cual se presenta en el balance de apertura¹, que es el punto de partida para las proyecciones realizadas.

Durante el mismo se observa que tiene un crecimiento grande de la misma manera de las deudas que tiene con los proveedores y de los gastos que tiene por pagar en sueldos y las provisiones², así como los gastos de publicidad durante el proceso de las diferentes actividades que se desempeñan.

Este flujo de caja demuestra las proyecciones que se estiman con un crecimiento de ventas de desde el 5% hasta el 15% para los meses de octubre hasta diciembre puesto que son los meses en los que de mayor auge por la época.

¹ Véase anexo 1

² Véase anexo 2 Nomina

4.4.6.6. Estados financieros proyectados.

La proyección de estos estados financieros representaran los movimientos que tendrá el Supermercado Santiago en el periodo comprendido de programación. Para la elaboración de estos, fue en base a las cédulas presupuestaria que se hicieron, que son las cuentas que tiene el Balance General y el Estado de Resultados

El Estado de Resultado para el periodo comprendido, las ventas que se realizan son directamente de contado y no poseen rebajas ni descuentos sobre ella mismas, por lo que pasan a ser claramente las ventas netas del negocio.

El Balance General para poderlo proyectar se tomó como referencia un balance de apertura, el cual sirvió de complemento para empezar el incremento que tendría en el primer mes como resultado de todas sus operaciones y así sucesivamente en los demás meses proyectados.

Supermercado Santiago						
Estado de Resultado Proyectado						
Expresado en Córdoba						
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta Netas	3.910.000,00	4.257.962,02	4.470.860,12	4.917.946,13	5.655.638,05	6.503.983,75
Costos de Venta	3.400.000,00	3.548.301,68	3.725.716,76	4.098.288,44	4.713.031,71	5.419.986,46
Utilidad Bruta	510.000,00	709.660,34	745.143,35	819.657,69	942.606,34	1.083.997,29
<u>Gastos de Operación</u>						
Gastos de Venta	123.809,91	137.672,45	150.084,34	164.838,11	182.497,94	201.264,31
Gastos de Administración	57.208,34	98.474,90	139.741,47	181.008,04	222.274,62	263.541,20
Total gastos operativos	181.018,25	236.147,34	289.825,81	345.846,15	404.772,56	464.805,51
Utilidad de Operación	328.981,75	473.512,99	455.317,55	473.811,54	537.833,78	619.191,78
Otros Ingresos						
Otros Gastos	9.682,76	7.910,00	9.686,60	8.160,00	9.648,44	8.160,00
Utilidad antes de impuesto	319.298,99	465.602,99	445.630,95	465.651,54	528.185,34	611.031,78
IR 30%	95.789,70	139.680,90	133.689,28	139.695,46	158.455,60	183.309,53
Utilidad o pérdida neta	223.509,29	325.922,09	311.941,66	325.956,08	369.729,74	427.722,25

Balance General Proyectado						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Expresado en Córdoba						
<i>Activos Corriente</i>						
Efectivo en Caja y Banco	C\$ 2.032.125,24	C\$ 3.352.278,02	C\$ 4.699.475,00	C\$ 6.544.693,23	C\$ 8.649.371,56	C\$ 10.543.005,15
Inventarios	C\$ 5.322.422,93	C\$ 5.195.371,25	C\$ 5.061.966,98	C\$ 4.915.222,28	C\$ 4.746.465,89	C\$ 4.552.396,03
Impuestos pagado X Anticipados	C\$ 34.000,00	C\$ 42.579,62	C\$ 44.708,60	C\$ 49.179,46	C\$ 56.556,38	C\$ 65.039,84
Sub total Activo Corriente	C\$ 7.388.548,17	C\$ 8.590.228,89	C\$ 9.806.150,58	C\$ 11.509.094,97	C\$ 13.452.393,83	C\$ 15.160.441,02
No Corriente						
Mobiliario y Equipo de Oficina	2.393.873,36	2.393.873,36	2.393.873,36	2.393.873,36	2.393.873,36	2.393.873,36
Depreciación	(41.131,65)	(82.263,29)	(123.394,94)	(164.526,59)	(205.658,24)	(246.789,88)
Sub total No Corriente	C\$ 2.352.741,72	C\$ 2.311.610,07	C\$ 2.270.478,42	C\$ 2.229.346,77	C\$ 2.188.215,13	C\$ 2.147.083,48
Otros Activos						
Gastos Organización	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Amortización de otros activos	(277,93)	(557,02)	(837,28)	(1.118,70)	(1.401,29)	(1.685,07)
Sub total Otros Activos	C\$ 6.722,07	C\$ 6.442,98	C\$ 6.162,72	C\$ 5.881,30	C\$ 5.598,71	C\$ 5.314,93
Total Activos	C\$ 9.748.011,96	C\$ 10.908.281,93	C\$ 12.082.791,72	C\$ 13.744.323,05	C\$ 15.646.207,66	C\$ 17.312.839,43
<i>Pasivo Corriente</i>						
Proveedores	C\$ 6.767.422,93	C\$ 7.451.672,93	C\$ 8.170.135,43	C\$ 9.355.598,55	C\$ 10.718.881,15	C\$ 11.764.064,47
Provisiones y retenciones	C\$ 10.416,67	C\$ 20.833,33	C\$ 31.250,00	C\$ 41.666,67	C\$ 52.083,33	C\$ 62.500,00
Impuestos por pagar	C\$ 95.789,70	C\$ 235.470,59	C\$ 369.159,88	C\$ 508.855,34	C\$ 667.310,94	C\$ 850.620,48
Total Pasivos	C\$ 6.873.629,30	C\$ 7.707.976,86	C\$ 8.570.545,31	C\$ 9.906.120,56	C\$ 11.438.275,42	C\$ 12.677.184,95
<i>Patrimonio</i>						
Capital Contable	C\$ 2.650.873,36	C\$ 2.650.873,36	C\$ 2.650.873,36	C\$ 2.650.873,36	C\$ 2.650.873,36	C\$ 2.650.873,36
Utilidad o Perdida del Ejercicio	C\$ 223.509,29	C\$ 549.431,39	C\$ 861.373,05	C\$ 1.187.329,13	C\$ 1.557.058,87	C\$ 1.984.781,12
Total Patrimonio	C\$ 2.874.382,66	C\$ 3.200.304,75	C\$ 3.512.246,41	C\$ 3.838.202,49	C\$ 4.207.932,23	C\$ 4.635.654,48
Total Pasivo más capital	C\$ 9.748.011,95	C\$ 10.908.281,93	C\$ 12.082.791,72	C\$ 13.744.323,05	C\$ 15.646.207,65	C\$ 17.312.839,43

5. Conclusiones

Se logró conocer los aspectos generales del Supermercado Santiago, para poder evaluar las diferentes pautas que influyen en el desempeño de la misma. Puesto así habiendo conocido el funcionamiento de las áreas que posee en cuanto a la administración que ejerce a las demás funciones.

Al recopilar la información sobre los fundamentos, principios y objetivos de la gestión presupuestaria, se logró la consolidación de los conocimientos previos del tema abordado. De modo que se obtuviera una mejor percepción del proceso administrativo de la gestión presupuestaria.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria del Supermercado Santiago, en donde se determinaron los puntos débiles y fuertes del mismo. Esto fue un análisis que se refirió a determinar las estrategias de solución a las debilidades y amenazas que posee. Puesto que estas sirvieron de apoyo para corregirlas y superarlas.

Se diseñó una propuesta de gestión presupuestaria en el supermercado en el cual se abarcaron los aspectos financieros y administrativos, los cuales a su vez permitieron un nivel más óptimo de control y manejo de los recursos. De tal modo que posea el Supermercado un mayor enfoque de todo el control y registro de sus operaciones.

6. Recomendaciones

De acuerdo en lo redactado en la presente gestión presupuestaria para el supermercado Santiago y en base a los objetivos planteados en el mismo se puede decir que:

Se propone una estructura organizativa más idónea, en la que se pueda apreciar la jerarquía de las segregaciones de funciones de todo el Supermercado, puesto que esto permite tener un mejor precepto de la misma. La idea está, en que el flujo de información sea más ordenado en cuanto a las nuevas estrategias que desee expresar el gerente propietario hacia sus empleados.

Las estrategias que se recomiendan son las antes expuestas en la selección de alternativas de estrategias, que dieron como resultado del análisis de cruces de variables del FODA de la gestión presupuestarias.

Lo siguiente que se recomienda es que exista un área específica de presupuesto, donde se realice, controle y evalúe todos los procedimientos que se requieren para efectuar la gestión presupuestaria, siendo así que cumpla al proceso administrativo eficiente del Supermercado.

Mediante la demostración de aplicar los estados financieros proyectados se sugiere que se realicen de esta manera en periodos establecidos (semestrales o anuales) así, que de tal manera se tenga una mejor apreciación de los movimientos que tendrán las futuras operaciones del Supermercado. Dando así como resultado la facilidad de tomar las decisiones anticipadamente a lo que se proyecte.

7. Bibliografía

- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos "Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. COLOMBIA: McGRAW-HILL.
- Alonzo, C. Y. (2003). *TUTORIAL PARA LA ASIGNATURA DE COSTO Y PRESUPUESTO*. MEXICO: F.C.A.
- Burbano Ruiz, J. E. (s.f.). *Presupuestos. Enfoque de gestion planeacion y control*.
- Cárdenas y Nápoles , R. (2008). *Presupuestos. Teoia y Practica* . Mèxico: McGraw-Hill.
- Fagilde , C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial* .
- FAGILDE, C. A. (2009). *PRESUPUESTO EMPRESARIAL*. UNELLEZ: V.P.D.S. - BARINAS.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula*. Mexico: CARLOS A. FAGILDE PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES V.P.D.S. - BARINAS.
- MALLO, C., & MERLO , J. (2005). *Control de Gestión y Control Presupuestario*. ESPAÑA: Editorial McGRAW-HILL/Interamericana de España.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: PROFIT editorial.
- Raul Cardenas y Napoles. Segunda Ediccion . (2008). *Presupuestos, Teoria y Practica* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Rincon Soto , C. A. (2011). *Presupuestos empesarials* (1 edicion ed.). Bogota: Eco Ediciones.
- T Horngren , C. (2007). *Contabilidad de Costo: Un Enfoque Gerencial*. Mexico: Prentice-HALL. Mexico.
- WELSCH, G. A., HILTON, R. W., & GONDON, P. N. (2005). *Presupuestos Planificacion y control 6ta eEdicion*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon , P. N. (1990). *Presupuestos Planificacion y control de utilidades 5ta eEdicion* . Mexico : Prentice Hall.

8. Anexos

8.1. Balance de Apertura

Supermercado Santiago			
Balance de Apertura			
Al 31 de Julio del 201X			
Expresado en Córdoba			
<u>Activos Corrientes</u>			
Efectivo en Caja y Banco	C\$ 250.000,00		
Cuentas por Cobrar	-		
Inventarios	5.464.089,60		
Sub total Activo Corriente		C\$ 5.714.089,60	
No Corriente			
Mobiliario y Equipo de Oficina	C\$ 2.393.873,36		
Sub total No Corriente		C\$ 2.393.873,36	
Otros Activos			
Gastos Organización	C\$ 7.000,00		
Publicidad al inicio de las operaciones			
Sub total Otros Activos		C\$ 7.000,00	
Total Activos			C\$ 8.114.962,96
<u>Pasivo Corrientes</u>			
Proveedores	C\$ 5.464.089,60		
Total Pasivos		C\$ 5.464.089,60	
<u>Patrimonio</u>			
Capital Contable	C\$ 2.650.873,36		
Total Patrimonio		C\$ 2.650.873,36	
Total Pasivo más capital			C\$ 8.114.962,96

8.2 Nomina

Supermercado Santiago									
Nómina del mes de Julio									
N°	Cargo	Salario Base	Deducciones		Salario Neto	INSS Patronal	Prestaciones Sociales		
			INSS Laboral				Vacaciones	Treceavo Mes	Indemnización
Contabilidad									
1	Contadora	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50		C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
	Sub total Contabilidad	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50		C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sistemas									
2	sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00		C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
	Sub Total Sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00		C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
Ventas									
4	Cajera	C\$ 5.000,00	C\$ 312,50		C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
5	Cajera	5.000,00	C\$ 312,50		C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
6	Portero	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
7	Portero	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
9	Responsable	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
12	Responsable	6.200,00	C\$ 387,50		C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
13	Piso	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
14	Piso	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
15	Piso	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
16	Bodega	6.200,00	C\$ 387,50		C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
	Sub Total Ventas	C\$ 49.400,00	C\$ 3.087,50		C\$ 46.312,50	C\$ 8.892,00	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67
	Total	C\$ 62.400,00	C\$ 3.900,00		C\$ 58.500,00	C\$ 11.232,00	C\$ 5.216,67	C\$ 5.216,67	C\$ 5.200,00

Supermercado Santiago								
Nómina del mes de Agosto								
N°	Cargo	Salario Base	Deducciones	Salario Neto	INSS Patronal	Prestaciones Sociales		
			INSS Laboral			Vacaciones	Treceavo Mes	Indemnización
Contabilidad								
1	Contadora	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
	Sub total Contabilidad	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sistemas								
2	sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
	Sub Total Sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
Ventas								
4	Cajera	C\$ 5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
5	Cajera	5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
6	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
7	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
9	Responsable	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
12	Responsable	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
13	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
14	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
15	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
16	Bodega	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
	Sub Total Ventas	C\$ 49.400,00	C\$ 3.087,50	C\$ 46.312,50	C\$ 8.892,00	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67
	Total	C\$ 62.400,00	C\$ 3.900,00	C\$ 58.500,00	C\$ 11.232,00	C\$ 5.216,67	C\$ 5.216,67	C\$ 5.200,00

Supermercado Santiago								
Nómina del mes de Septiembre								
N°	Cargo	Salario Base	Deducciones	Salario Neto	INSS Patronal	Prestaciones Sociales		
			INSS Laboral			Vacaciones	Treceavo Mes	Indemnización
Contabilidad								
1	Contadora	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sub total Contabilidad		C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sistemas								
2	sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
Sub Total Sistemas		C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
Ventas								
4	Cajera	C\$ 5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
5	Cajera	5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
6	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
7	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
9	Responsable	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
12	Responsable	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
13	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
14	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
15	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
16	Bodega	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
Sub Total Ventas		C\$ 49.400,00	C\$ 3.087,50	C\$ 46.312,50	C\$ 8.892,00	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67
Total		C\$ 62.400,00	C\$ 3.900,00	C\$ 58.500,00	C\$ 11.232,00	C\$ 5.216,67	C\$ 5.216,67	C\$ 5.200,00

Supermercado Santiago								
Nómina del mes de Octubre								
N°	Cargo	Salario Base	Deducciones	Salario Neto	INSS Patronal	Prestaciones Sociales		
			INSS Laboral			Vacaciones	Treceavo Mes	Indemnización
Contabilidad								
1	Contadora	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
	Sub total Contabilidad	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sistemas								
2	sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
	Sub Total Sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
Ventas								
4	Cajera	C\$ 5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
5	Cajera	5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
6	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
7	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
9	Responsable	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
12	Responsable	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
13	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
14	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
15	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
16	Bodega	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
	Sub Total Ventas	C\$ 49.400,00	C\$ 3.087,50	C\$ 46.312,50	C\$ 8.892,00	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67
	Total	C\$ 62.400,00	C\$ 3.900,00	C\$ 58.500,00	C\$ 11.232,00	C\$ 5.216,67	C\$ 5.216,67	C\$ 5.200,00

Supermercado Santiago									
Nómina del mes de Noviembre									
N°	Cargo	Salario Base	Deducciones		Salario Neto	INSS Patronal	Prestaciones Sociales		
			INSS Laboral				Vacaciones	Treceavo Mes	Indemnización
Contabilidad									
1	Contadora	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sub total Contabilidad		C\$ 6.600,00	C\$ 412,50	C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sistemas									
2	sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33	C\$ 533,33
Sub Total Sistemas		C\$ 6.400,00	C\$ 400,00	C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33	C\$ 533,33
Ventas									
4	Cajera	C\$ 5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
5	Cajera	5.000,00	C\$ 312,50	C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
6	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
7	Portero	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
9	Responsable	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
12	Responsable	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
13	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
14	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
15	Piso	4.500,00	C\$ 281,25	C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
16	Bodega	6.200,00	C\$ 387,50	C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
Sub Total Ventas		C\$ 49.400,00	C\$ 3.087,50	C\$ 46.312,50	C\$ 8.892,00	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67
Total		C\$ 62.400,00	C\$ 3.900,00	C\$ 58.500,00	C\$ 11.232,00	C\$ 5.216,67	C\$ 5.216,67	C\$ 5.200,00	C\$ 5.200,00

Supermercado Santiago									
Nómina del mes de Diciembre									
N°	Cargo	Salario Base	Deducciones		Salario Neto	INSS Patronal	Prestaciones Sociales		
			INSS Laboral				Vacaciones	Treceavo Mes	Indemnización
Contabilidad									
1	Contadora	C\$ 6.600,00	C\$ 412,50		C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sub total Contabilidad		C\$ 6.600,00	C\$ 412,50		C\$ 6.187,50	C\$ 1.188,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00
Sistemas									
2	sistemas	C\$ 6.400,00	C\$ 400,00		C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
Sub Total Sistemas		C\$ 6.400,00	C\$ 400,00		C\$ 6.000,00	C\$ 1.152,00	C\$ 550,00	C\$ 550,00	C\$ 533,33
Ventas									
4	Cajera	C\$ 5.000,00	C\$ 312,50		C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
5	Cajera	5.000,00	C\$ 312,50		C\$ 4.687,50	C\$ 900,00	C\$ 416,67	C\$ 416,67	C\$ 416,67
6	Portero	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
7	Portero	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
9	Responsable	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
12	Responsable	6.200,00	C\$ 387,50		C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
13	Piso	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
14	Piso	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
15	Piso	4.500,00	C\$ 281,25		C\$ 4.218,75	C\$ 810,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00	C\$ 375,00
16	Bodega	6.200,00	C\$ 387,50		C\$ 5.812,50	C\$ 1.116,00	C\$ 516,67	C\$ 516,67	C\$ 516,67
Sub Total Ventas		C\$ 49.400,00	C\$ 3.087,50		C\$ 46.312,50	C\$ 8.892,00	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67	C\$ 4.116,67
Total		C\$ 62.400,00	C\$ 3.900,00		C\$ 58.500,00	C\$ 11.232,00	C\$ 5.216,67	C\$ 5.216,67	C\$ 5.200,00

8.3 Cedula de Gastos de Ventas

Gastos de venta						
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
salarios	C\$ 49.400,00	C\$ 49.400,00	C\$ 49.400,00	C\$ 49.400,00	C\$ 49.400,00	C\$ 49.400,00
seguro social	9.139,00	9.139,00	9.139,00	9.139,00	9.139,00	9.139,00
Inatec	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00
Propaganda	20.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Impuestos municipales	34.000,00	42.579,62	44.708,60	49.179,46	56.556,38	65.039,84
Depreciación acumulada	10.282,91	20.565,83	30.848,74	41.131,65	51.414,56	61.697,48
Total	C\$ 123.809,91	C\$ 137.672,45	C\$ 150.084,34	C\$ 164.838,11	C\$ 182.497,94	C\$ 201.264,31

8.4 Cedula de Gastos de Administración

Gastos de Administración						
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Salarios	C\$ 13.000,00	C\$ 13.000,00	C\$ 13.000,00	C\$ 13.000,00	C\$ 13.000,00	C\$ 13.000,00
Seguro Social	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00
Inatec	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Provisiones	10.416,67	20.833,33	31.250,00	41.666,67	52.083,33	62.500,00
Depreciación	30.848,74	61.697,48	92.546,21	123.394,95	154.243,69	185.092,43
Total	C\$ 56.930,40	C\$ 98.195,81	C\$ 139.461,21	C\$ 180.726,62	C\$ 221.992,02	C\$ 263.257,43

8.5 Depreciación Acumulada

Depreciación acumulada							
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		C\$ 41.131,65	C\$ 82.263,30	C\$ 123.394,95	C\$ 164.526,60	C\$ 205.658,25	C\$ 246.789,90
Gts Admon	75%	30.848,74	61.697,48	92.546,21	123.394,95	154.243,69	185.092,43
Gts Ventas	25%	10.282,91	20.565,83	30.848,74	41.131,65	51.414,56	61.697,48

8.6 Equipo de Oficina

Equipo de Oficina					
N	Cantidad	Descripción	valor und U\$	Costo unitario C\$	Valor total
1	7	Computadoras de escritorio		C\$ 14.795,00	C\$ 103.565,00
2	7	Escritorios	\$ 1.990,00	57.889,10	405.223,70
3	8	Sillas Ejecutivas	\$ 114,00	3.316,26	26.530,08
4	3	Laptop		7.995,00	23.985,00
5	12	Vitrinas de vidrio		7.000,00	84.000,00
6	4	Impresoras Multifuncionales	\$ 899,00	26.151,91	104.607,64
7	6	Calculadoras	\$ 400,00	11.636,00	69.816,00
9	14	Ventiladores	\$ 1.299,00	37.787,91	529.030,74
10	3	Cajas Registradoras	\$ 159,57	4.641,89	13.925,67
11	6	Exhibidores	\$ 1.820,00	52.943,80	317.662,80
12	3	Frízer	\$ 8.199,00	238.508,91	715.526,73
Total					C\$ 2.393.873,36

8.7 Depreciación de Equipo de Oficina

N Calculo de la depreciación de equipo de oficina							
1	Valor Residual	Valor depreciable	Vida Útil	Depreciación	Depreciación		
	10%		años	Anual	Mensual		
2	C\$ 10.356,50	C\$ 93.208,50	2	C\$ 46.604,25	3.883,69		
3	40.522,37	364.701,33	5	72.940,27	6.078,36		
4	2.653,01	23.877,07	5	4.775,41	397,95		
5	2.398,50	21.586,50	2	10.793,25	899,44		
6	8.400,00	75.600,00	5	15.120,00	1.260,00		
7	10.460,76	94.146,88	2	47.073,44	3.922,79		
9	6.981,60	62.834,40	5	12.566,88	1.047,24		
10	52.903,07	476.127,67	5	95.225,53	7.935,46		
11	1.392,57	12.533,11	5	2.506,62	208,89		
12	31.766,28	285.896,52	5	57.179,30	4.764,94		
	71.552,67	643.974,06	5	128.794,81	10.732,90		
					41.131,65		

8.8 Amortización de los gastos de organización.

Amortización a los gastos de organización						
N	Saldo	Cuota	Intereses	Capital	Saldo Final	
1	C\$ 7.000,00	C\$ 307,10	C\$ 29,17	C\$ 277,93	C\$	6.722,07
2	C\$ 6.722,07	C\$ 307,10	C\$ 28,01	C\$ 279,09	C\$	6.442,98
3	C\$ 6.442,98	C\$ 307,10	C\$ 26,85	C\$ 280,25	C\$	6.162,72
4	C\$ 6.162,72	C\$ 307,10	C\$ 25,68	C\$ 281,42	C\$	5.881,30
5	C\$ 5.881,30	C\$ 307,10	C\$ 24,51	C\$ 282,59	C\$	5.598,71
6	C\$ 5.598,71	C\$ 307,10	C\$ 23,33	C\$ 283,77	C\$	5.314,93
7	C\$ 5.314,93	C\$ 307,10	C\$ 22,15	C\$ 284,95	C\$	5.029,98
8	C\$ 5.029,98	C\$ 307,10	C\$ 20,96	C\$ 286,14	C\$	4.743,84
9	C\$ 4.743,84	C\$ 307,10	C\$ 19,77	C\$ 287,33	C\$	4.456,50
10	C\$ 4.456,50	C\$ 307,10	C\$ 18,57	C\$ 288,53	C\$	4.167,97
11	C\$ 4.167,97	C\$ 307,10	C\$ 17,37	C\$ 289,73	C\$	3.878,24
12	C\$ 3.878,24	C\$ 307,10	C\$ 16,16	C\$ 290,94	C\$	3.587,30
13	C\$ 3.587,30	C\$ 307,10	C\$ 14,95	C\$ 292,15	C\$	3.295,15
14	C\$ 3.295,15	C\$ 307,10	C\$ 13,73	C\$ 293,37	C\$	3.001,78
15	C\$ 3.001,78	C\$ 307,10	C\$ 12,51	C\$ 294,59	C\$	2.707,19
16	C\$ 2.707,19	C\$ 307,10	C\$ 11,28	C\$ 295,82	C\$	2.411,37
17	C\$ 2.411,37	C\$ 307,10	C\$ 10,05	C\$ 297,05	C\$	2.114,31
18	C\$ 2.114,31	C\$ 307,10	C\$ 8,81	C\$ 298,29	C\$	1.816,02
19	C\$ 1.816,02	C\$ 307,10	C\$ 7,57	C\$ 299,53	C\$	1.516,49
20	C\$ 1.516,49	C\$ 307,10	C\$ 6,32	C\$ 300,78	C\$	1.215,71
21	C\$ 1.215,71	C\$ 307,10	C\$ 5,07	C\$ 302,03	C\$	913,67
22	C\$ 913,67	C\$ 307,10	C\$ 3,81	C\$ 303,29	C\$	610,38
23	C\$ 610,38	C\$ 307,10	C\$ 2,54	C\$ 304,56	C\$	305,83
24	C\$ 305,83	C\$ 307,10	C\$ 1,27	C\$ 305,83	C\$	-0,00