

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



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

**Tema delimitado:**

**Factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la Empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí” durante el primer semestre del año 2014**

**Autores (a):**

- **Cruz Dávila Víctor Antonio.**
- **Fuentes Rizo Álvaro José.**
- **Rodríguez Ráudez Isaac Antonio.**
  
- **Tutor (a): Lic. Yirley Indira Peralta Calderón.  
Lic. Julio Rafael Berríos Noguera.**

**Estelí, Enero 2015**



## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Micro, Pequeña y Mediana Empresa

## **TEMA**

Contabilidad y Finanzas Empresariales

## **SUBTEMA**

Factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí” durante el primer semestre del año 2014



## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por darnos siempre la sabiduría y la fortaleza para poder culminar con éxito esta investigación.

### **A nuestros padres:**

Con todo nuestro cariño y nuestro amor para las personas que hicieron todo en la vida para que pudiésemos lograr nuestros sueños, por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba, a ustedes por siempre nuestro corazón y nuestro agradecimiento.

### **A nuestros maestros:**

Que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarnos como unas personas de bien y preparadas para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedicamos cada una de estas páginas de nuestra tesis.

**Los autores.**



## AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le damos gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Les agradecemos la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a nuestros profesores, por haber compartido con nosotros sus conocimientos y sobre todo su amistad.

Gracias licenciados Alicia Sequeira, Lester Gradis, Holman Merlo, Roney Tabora, Héctor Vanegas y Samuel López por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional en Scandinavian Tobacco Group, facilidades que nos fueron otorgadas por la empresa.

**Los autores.**



## INDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Preguntas Problemas.....	4
1.4 Justificación.....	5
II. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo General .....	6
2.2 Objetivos Específicos .....	6
III. MARCO TEORICO .....	7
3.1 Concepto de tabaco .....	7
3.2 Área de Empaque de Puros. ....	14
3.3 Hoja de Costos.....	16
3.4 Presupuesto .....	19
3.5 Historia de la Empresa .....	23
IV. SUPUESTO .....	27
4.1 Supuesto.....	27
4.2 Matriz de categorías y sub categorías .....	28
V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
5.1 Tipo de Investigación .....	31
5.2 Tipo de Estudio .....	31
5.3 Universo, Muestra y Unidad de análisis.....	32
5.4 Método y Técnicas de recolección de datos .....	32
5.5 Etapas de la Investigación.....	32
VI. RESULTADOS .....	34
VII. CONCLUSIONES.....	56
VIII. RECOMENDACIONES.....	58
IX. ANEXO .....	61



## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el estudio de factores que influyen en la elaboración y ejecución presupuestaria del área de empaque de la empresa elaboradora de puros Scandinavian Tobacco Group, situada en la ciudad de Estelí. Esta empresa es un exportador de puros manufacturados con clientes en Europa.

En este documento se encontraran factores que inciden en la desactualización de las hojas de costos, reforzado así con la creación de estrategias cualitativas y cuantitativas que tienen como fin aportar al fortalecimiento del manejo financiero de dicha área.

El inicio de la investigación parte del supuesto, la actualización de las hojas de costo permite una adecuada elaboración y ejecución presupuestaria del área de empaque.

Es por ello que el presente estudio se desarrolló a partir de documentos encontrados y proporcionados por la empresa de tabaco, también del contenido bibliográfico y la participación personal de algunos colaboradores de la empresa antes mencionada.

El trabajo de campo consistió en la búsqueda de información recopilada y procesada a la realización de conclusiones y estrategias que beneficien el manejo de los recursos con los que cuenta la empresa.

De esta manera la empresa Scandinavian Tobacco Group puede tener una mejor visión del manejo financiero en el funcionamiento del área de empaque y las otras áreas en general.



## 1.1 Antecedentes

En la investigación aplicada a la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí dirigida al área de empaque en función al presupuesto donde se realiza el estudio de factores que influyen en la elaboración y ejecución presupuestaria en el periodo del primer semestre del año 2014

Bajo esta información se aplicó a la revisión de tesis basadas en la empresa STG encontrándose así un tema enfocado hacia el régimen de zona franca realizado en el año 2013 por compañeras de la carrera de Banca y Finanzas.

1. Jennifer Marcela Castellón
2. Belkys Concepción Molina
3. Maryury Elizabeth Romero.

Dando espacio a realizar la investigación del tema siendo, único con relación al perfil de la carrera Banca y Finanzas



## 1.2 Planteamiento del Problema

Las empresas manifiestan una serie de dificultades con relación a los costos estándares que se da cada año, debido al aumento del precio de diferentes productos, esto crea una desactualización en los costos de producción.

Del mismo modo en la actualidad la empresa productora de puros Scandinavian Tobacco Group Estelí atraviesa por el mismo problema de desactualización en sus hojas de costo del área de empaque, trayendo consigo un impedimento para el cumplimiento de los objetivos del área misma.

En toda empresa la exacta creación y buen manejo de los presupuestos es la regla a seguir para la toma de decisiones que beneficien directamente a la organización y haga posible el buen uso de los datos. De realizar lo contrario a lo planeado en los objetivos ocasionara alteraciones en los costos de producción, del mismo modo que los costos reales serán mayores que los presupuestados además de la afectación en las utilidades seguido de un desconocimiento de la situación real por lo tanto el riesgo será mayor en los tiempos de crisis.

Para revertir esta situación la dirección de la empresa y en específico las personas encargadas de cada área deben de retomar el fortalecimiento de los procesos de presupuestarios incluyendo las cantidades que serán destinadas para la capacitación del personal , además que la creación del presupuesto se base en datos actuales y reales apoyado por la elaboración de manuales de operación. Estos últimos pasos serían los adecuados que todas empresas con una visión de crecimiento y no solo de estabilidad deberían poner en práctica de la realización de sus operaciones con el fin de cumplir con sus objetivos.

Este problema afecta o impacta de manera directa con el costo final de producto, en la manera de que el precio STD (Estándar) no son reales en las hojas de costo, por lo tanto representa un valor monetario que la compañía pierde cada vez que se empaqueta dicho producto por lo que la empresa siente la necesidad de realizar un estudio de los factores que inciden en la elaboración y ejecución presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group” Estelí durante el primer semestre del año 2014.



### 1.3 Preguntas Problemas

¿Cuáles son los factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí durante el primer semestre del año 2014”?

#### **Sistematización del problema:**

1. ¿Cuál es el proceso que se realiza en la empresa para la elaboración del presupuesto?
2. ¿Cómo se organiza la empresa para la ejecución del presupuesto?
3. ¿De qué manera afecta las variaciones entre el presupuesto pronosticado y la ejecución presupuestaria del área de empaque en la economía de la empresa?
4. ¿En que se basa la empresa para comparar la desigualdad presupuestaria?



## 1.4 Justificación

Debido a la necesidad que la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí tiene de encontrar las debilidades que le están originando variaciones en el presupuesto real para el primer semestre del año 2014 y que se debe de diseñar y aplicar una pronta solución para dicha área antes de que la situación se salga de control

Por lo consideramos importante elaborar este trabajo investigativo acerca de esta problemática y de esta forma lograr cumplir con el requisito que exige la facultad para poder obtener el título de graduación además de este proceso se vuelve una experiencia enriquecedora para la preparación intelectual de cada estudiante además de llevar a la práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos en el aula de clase.

Aparte de que se podrá ayudar a la empresa determinando si el proceso que se utilizando en la elaboración del presupuesto es el mejor o la forma más idónea de realizarlo, de la misma manera que se lograra recopilar ,analizar y evaluar datos que permitirán la identificación de los factores que le están generando las variaciones en la ejecución del presupuesto de empaque ya obtenido estos datos podremos diseñar estrategias para corregir la situación trayendo consigo una serie de beneficios que serán de importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

De ahí la importancia de la investigación que se vuelve bilateral porque beneficia a ambas partes en el caso de los estudiantes la elaboración y aplicación de esta investigación se notara en todos los conocimientos que se podrán adquirir y en la empresa se verá reflejado en el mejoramiento de elaboración de sus presupuesto trayendo consigo el máximo aprovechamiento todos los recursos con que cuenta la empresa siempre y cuando no hagan caso omiso a la aplicación del trabajo investigativo que se está realizando con la mayor intención de llegar a encontrar la solución para el problema actual de la empresa



## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Determinar los factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí durante el primer semestre del año 2014”

### 2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el proceso que utiliza la Empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí para la elaboración del presupuesto del área de empaque.
- ✓ Describir la ejecución presupuestaria que realiza la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí en el área de empaque.
- ✓ Evaluar las diferencias que se generan con la ejecución presupuestaria en relación al presupuesto elaborado del área de empaque.
- ✓ Comparar la ejecución presupuestaria con el presupuesto elaborado a base de hojas de costos actualizadas.



### III. MARCO TEORICO

#### 3.1 Concepto de tabaco

El tabaco es un producto vegetal que se obtiene de la planta conocida como Nicotina (con numerosas diferentes especies) siendo además el elemento principal y central de los cigarrillos de tabaco, los más populares y consumidos. El Tabaco es el nombre común de dos plantas de la familia de las Solanáceas cultivadas por sus hojas que, una vez curadas, se fuman, se mascan o se aspiran en forma de rapé. La especie más cultivada alcanza entre 1 y 3 m de altura y produce de 10 a 20 hojas anchas alternas que brotan de un tallo central. Contiene un alcaloide, la nicotina. Es tóxica y puede producir alteraciones en el aparato circulatorio y los pulmones del ser humano.

#### Historia

El tabaco es una planta originaria del continente americano. Según observó Cristóbal Colón, los indígenas del Caribe fumaban el tabaco valiéndose de una caña en forma de pipa llamada Tobago, de donde deriva el nombre de la planta. Al parecer le atribuían propiedades medicinales y lo usaban en sus ceremonias. En 1510, Francisco Hernández de Toledo llevó la semilla a España, cincuenta años después lo introdujo en Francia el diplomático Jean Nicot, al que la planta debe el nombre genérico (Nicotina). En 1585 lo llevó a Inglaterra el navegante sir Francis Drake; el explorador inglés Walter Raleigh inició en la corte isabelina la costumbre de fumar el tabaco en pipa. El nuevo producto se difundió rápidamente por Europa y Rusia, y en el siglo XVII llegó a China, Japón y la costa occidental de África.

#### Historia (En Nicaragua)

Todo empezó cuando llegaron a Nicaragua los primeros cubanos exiliados en Miami, después del triunfo de la Revolución cubana de 1959, quienes entre otras cosas trajeron semillas para cultivar la hoja de tabaco en este país, para su exportación, principalmente a Estados Unidos. Así fue como se establecieron las primeras plantaciones en Estelí y Jalapa, principalmente La industria del tabaco, que genera miles de puestos de trabajo y dinamiza la economía de varios departamentos norteros, especialmente de Estelí, también activa el turismo local, ya que son miles de personas las que cada año llegan a esta ciudad con el único objetivo de conocer el proceso de producción de los mundialmente afamados puros, hechos por manos nicaragüenses

([www.elnuevodiario.com.ni](http://www.elnuevodiario.com.ni))



## **Proceso de producción del tabaco**

El proceso de producción de tabaco comienza en el semillero bajo dos sistemas: el 95% de las plantas con cepellón y el 5% restante con el sistema tradicional a raíz desnuda. En ambos casos la siembra comienza la segunda semana de septiembre y termina en la tercera semana de noviembre. A las seis semanas la planta alcanza 15 cm. de altura y 5mm. De espesor estando lista para ser trasplantada.

Como muchas hortícolas el cultivo se inicia con el semillero a finales de febrero o principios de marzo.

Los cultivadores de tabaco han desarrollado una novedosa técnica de producción de plantas. Esta técnica es similar a la utilizada en los cultivos hidropónicos, sustituyendo la tierra del semillero por una balsa de agua.

Durante un periodo de dos meses las plantas crecen sobre una balsa de agua en bandejas de poli estireno. Durante ese periodo se les dedica todo el cuidado que sea necesario: fertilización, tratamientos fitosanitarios y podas. La capacidad de producción de este sistema roza las 900 plantas por metro cuadrado. Cuando la planta está lista se trasplanta.

### **Instalación del vivero.**

#### **Suelo**

Debe ser bien suelto, rico en materia orgánica y buen drenaje. Puede variar entre el franco-arenoso y franco-arcilloso.

#### **Ubicación**

Deben localizarse los semilleros en la parte más alta del terreno y debe tener muy cerca un abastecimiento de agua, ya sea un riachuelo o pozo con agua de buena calidad.

#### **Preparación**

El suelo debe prepararse con anticipación. Debe ararse a una profundidad de 20 centímetros y darse pases de rastra hasta que quede completamente mullido, con superficie lisa, libre de malas hierbas u otras materias extrañas.

#### **Tamaño y Forma**

El tamaño depende de la superficie a cultivar y de acuerdo al tipo o variedad de tabaco en el que se calcula la población por hectárea. Se debe construir las platabandas angostas,



de 1 m, a 1,20 de ancho es adecuado para dar facilidades en las labores de riego, deshierbas, arranque, etc. El largo puede ser de 10 a 25 metros. La platabanda debe construirse a 20 centímetros sobre nivel del suelo para dar facilidad al drenaje del exceso de agua de riego o de lluvia. Debe protegerse los contornos con cañas o maderas.

### **Control de Insectos**

Luego de estar preparadas las platabandas se procede a aplicar un insecticida para controlar hormigas u otros insectos que puedan causar daños a las semillas.

### **Fertilización**

El tabaco es una planta muy exigente en nutrientes y debe fertilizarse desde el semillero, en fórmula y cantidad adecuada.

### **Cantidad de Semillas**

1-½ a 2 cucharadas (½ a ¾ onza) de semillas es suficiente para sembrar 100 m<sup>2</sup> de platabandas, lo cual dará un número de postura de buenas condiciones para trasplantar una hectárea de tabaco negro, variedad Habana, o 4-5 de criollos o rubios.

### **Siembra**

Listas las platabandas, las semillas se mezclan con una cantidad de arena fina, ceniza o fertilizante no granulado, con la finalidad de efectuar una mejor distribución manual (voleo). Luego se procede a regar con una regadera de pomo muy fino para evitar enterrar las semillas, puede utilizarse también una manguera con terminal graduable, lo que depende de la superficie de platabandas: se coloca posteriormente una protección de paja de arroz, gramalote o tela, que luego de la germinación se procede a ralear o alzar para ir aclimatando las plántulas a las influencias ambientales.

### **Riego**

En los semilleros la etapa más crítica es la que corresponde a los primeros 15 días posteriores a la siembra, en esta etapa deben efectuarse riegos diarios con dosis pequeñas, pues la superficie del suelo debe estar lo suficientemente húmeda para lograr una buena germinación de las semillas

### **Deshierbas**

Para evitar competencia con las pequeñas plantitas, se hace necesario desyerbar los semilleros apenas aparezcan malezas.



### **Tiempo de Trasplante (en el vivero)**

A partir de los 35 días ya existen posturas o "lechuguín" adecuados para empezar el arranque, éstas deben ser robustas y saludables, con buena raíz (bien formada) con un tamaño de 15 a 20 centímetros y con 4 o 6 hojitas.

### **Forma de Arranque**

Dos días antes del señalado para el arranque es necesario suspender el riego para que de esta manera las posturas no sufran el trasplante al campo. Antes de proceder al arranque propiamente se da un riego abundante, para que las raíces no se estropeen.

Una mejor forma de arranque es tomando las plántulas por las hojitas y sin apretar o presionar el tallito.

## **Preparación del terreno**

### **Preparación de Suelos para Tabaco**

El suelo para tabaco depende de tipo o variedad que se vaya a cultivar: es decir, si es tabaco negro u oscuro para capa y tripa de cigarros o cigarrillos, y tipos rubios Virginia (Flue cure), Burley, y Oriental o Aromático. Cada una de estas clases exige de un suelo ideal para su mejor desarrollo.

El suelo es uno de los factores que junto al clima constituyen la parte primordial para el buen éxito del cultivo en sus tipos y calidades, igualmente en la producción. El tabaco necesita de un suelo suelto y un subsuelo con buen drenaje.

### **Trasplante**

El trasplante puede efectuarse a mano o con herramientas, pudiéndose emplear azada o azadón N° 0. Debe efectuarse esta labor muy en la mañana o al atardecer, para que las posturas no sufran por condiciones ambientales adversas.

El primer sistema se efectúa tomando la "postura o lechuguín" de manera que la raíz principal concuerde con el dedo índice, que ayudará a enterrarla en el suelo; el tallo y las hojas estarán en contacto con la palma de la mano. Se emplea este sistema en plantaciones en las que se usa riego al trasplante.

### **El trasplante con máquinas trasplantadoras**

Son de dos o más hileras. Las pinzas de las trasplantadoras van recubiertas de un material blando. El operario va colocando desde una bandeja las respectivas plantas en las pinzas en posición invertida, con las raíces al exterior y la parte aérea hacia el centro del disco. Al girar el disco, son colocadas correctamente e inclinadas ligeramente hacia



atrás en un surco que va abriendo la máquina al frente, encargándose las ruedas compresoras de que queden derechas.

### **Particularidades del cultivo**

La planta de tabaco es de crecimiento rápido, en apenas dos meses pasará de tener 15 centímetros a casi 2 metros cuando florece. Durante ese tiempo el cuidado es constante, labores y riegos se suceden para acompañar el desarrollo vegetativo.

### **Supresión de las hojas:**

Las dos o tres hojas que se desarrollan en la parte más baja del tallo suelen quedar vacías y deterioradas por el contacto con las aguas de riego y con el suelo. Y a la hora de cosechar no van a dar ningún rendimiento apreciable, pero si contribuyen para albergar y alimentar parásitos y enfermedades. Por tanto resulta conveniente suprimirlas y destruirlas en la primera parte del ciclo vegetativo que sigue al trasplante.

### **Despunte:**

A los dos meses de trasplante llegará el momento del despunte. La inflorescencia es la culminación del ciclo de la mayoría de las plantas. En ese caso debe procederse al despunte para que las hojas inicien los cambios físico-químicos necesarios. Estos cambios son fundamentales para obtener un producto final de calidad. Cada día que se retrase el despunte supone la pérdida de 25 kg por hectárea en la producción.

Cuando las plantas están próximas a alcanzar su máximo desarrollo en altura se inicia la formación de la inflorescencia en el extremo superior del tallo, esta función reproductora tiene lugar a expensas de la calidad y del rendimiento de sus hojas. Por tanto se debe eliminar la inflorescencia mucho antes de la recolección.

### **Deshije:**

El deshije es beneficioso cuando se lo efectúa a tiempo, es decir, cuando su desarrollo llega hasta 10 centímetros, pero en algunas variedades se lo efectúa en cuanto aparece el brote.

Esta labor se lo efectúa a mano, aunque actualmente se están empleando químicos que inhiben se desarrolló.

### **Riego**

El tabaco como planta de gran desarrollo vegetativo y corto ciclo de crecimiento es exigente tanto en agua como en elementos nutritivos.



El agua es necesaria para la vida de las plantas, ayuda a la disolución de los nutrientes. En el cultivo del tabaco se puede notar la exuberancia foliar que tienen las plantas indicándose que el 90% de ella está constituida por agua. Una deficiencia en el suministro del agua necesaria para la plantación ocasiona una baja en el rendimiento y un producto poco combustible y basto, y por tanto de escaso valor para la industria.

### **Fertilización:**

Las plantas cultivadas responden a la deficiencia o exceso de elementos nutrientes. La cosecha de tabaco responde a la fertilización adecuada en el tiempo que la requiere.

En todos los tipos de tabaco el crecimiento es ininterrumpido y rápido, necesitando una aplicación abundante y bien balanceada de elementos nutrientes. Hay que considerar también que el exceso perjudica el equilibrio entre las necesidades de la planta, el contenido de suelo y la dosis aplicada.

## **Cosecha**

### **Recolección:**

A partir de 90 a 120 días, después del trasplante, y dependiendo de las condiciones de crecimiento y variedad, la planta empieza a entrar en madurez por la parte inferior o sea por las hojas bajas o bajeras, luego las medias y superiores y coronas. Esta descripción va de acuerdo a la posición de las hojas en la planta.

Para conocer el estado óptimo de madurez del tabaco es necesario tener mucha experiencia en el cultivo, pero de todas maneras es posible encontrar ciertas características que permiten reconocer este estado.

Las hojas poseen un color verde intenso en su crecimiento, luego por las transformaciones que sufren sus constituyentes químicos, físicos y biológicos adquieren otras coloraciones indicativas del estado de cosecha. ([www.tabacosjcastillo.com](http://www.tabacosjcastillo.com))

## **Proceso en la pre-industria del tabaco**

### **Curación**

En las casas del tabaco, los trabajadores deben vigilar la humedad, la temperatura y las lluvias; según varíen estos factores, abren y cierran sus puertas. Uno de los primeras actuaciones que deben realizar es el ensarte; las "ensartadoras", con grandes agujas, unen por pares las hojas y las colocan en largos palos de madera, llamados cujes ; estos



cujes se suben a unos maderos horizontales (llamados barrederas) donde se apoyan sus extremos; en cada jornada, se completan unos 100 cujes, por lo general.

([www.tabacosjcastillo.com](http://www.tabacosjcastillo.com))

## Proceso para la elaboración de puros

En primer lugar, la Torcedora pone ante sí las dos, o a veces tres, medias hojas que forman el capote, colocadas en forma tal que la cara posterior de la hoja donde están más pronunciadas las venas quede hacia adentro cuando realiza el torcido del puro.

Acto seguido, agrupa las hojas de la tripa, doblando y alineando cada hoja para asegurar el ininterrumpido paso del humo en el puro terminado. Todas las hojas se colocan con los extremos de la hoja de sabor menos fuerte hacia lo que será la punta encendida del puro. Así el sabor se intensificará a medida que se fuma. La hoja con el sabor más fuerte y con una combustión más lenta, ligero, se sitúa siempre en el medio de las otras hojas.

Ahora la Torcedora forma el bonche, enrollando las hojas de tripa con el capote, de acuerdo al diámetro preciso del Habano que se esté realizando. El torcido comienza en lo que será la boquilla (parte por la que se encenderá el puro).

La compresión de la tripa debe ser igual en todos los puntos. La cabeza del bonche se corta con ayuda de la guillotina.

La Torcedora confecciona los bonches y los prensa durante al menos 30 minutos en un molde de madera para darles forma.

A continuación, la Torcedora prepara la mitad de la hoja de capa, aún húmeda, para que se ajuste perfectamente a la forma del bonche. La sitúa sobre la tabla con la cara que más pronunciadas tenga las venas hacia arriba, dejando que el lado más suave esté visible en la parte externa del puro.

El bonche se pone sobre la hoja de capa y se envuelve en ella, situando la punta de la hoja de la capa en la boquilla o pie del puro. Con destreza, la punta de los dedos estira y endereza con gran cuidado la hoja en la medida en que el bonche se envuelve en la capa. El estirado de la hoja tiene que ser perfecto.

A continuación viene el gorro. Primero se corta una sección, llamada "bandera", de la hoja sobrante de la capa. Esta se envuelve alrededor de la perilla para cerrar la punta y asegurar la capa.

Para darle el toque final, se corta con el casquillo un pequeño disco en la hoja de capa y se pega sobre la bandera con goma vegetal.



Por último, el puro se corta con la guillotina al tamaño deseado y así concluye el trabajo. (www.tabacosjcastillo.com)

### 3.2 Área de Empaque de Puros.

**Empaque:** El empaque es el contenedor de un producto, diseñado y producido para protegerlo y/o preservarlo adecuadamente durante su transporte, almacenamiento y entrega al consumidor o cliente final; pero además, también es muy útil para promocionar y diferenciar el producto o marca, comunicar la información de la etiqueta y brindarle un plus al cliente. (López, 2014).

La utilización de los recursos primarios como son puros y material de empaque para poder llevar el producto hasta el consumidor final en óptimas condiciones, conservar y protección del puro, así como para dar la vistosidad y reconocimiento especial de cada marca.

#### Procedimiento de empaque de puros

**Recepción de puros de bodega:** Es el lugar donde se almacenan los puros realizados en el salón de producción y se da de acuerdo a los pedidos de los clientes. (López, 2014)

**Análisis de calidad:** Es la actividad que se encarga de llevar el control de humedad y secado del puro con el fin de que el cliente tenga un buen deleite a la hora de fumar (López, 2014).

**Rezago de puros:** Es la selección del puro de acuerdo a su color y calidad. (López, 2014)

**Anillado:** Es la colocación del anillo de acuerdo al tamaño del puro: es decir para un puro 7x48 (7 pulgadas largo x 48 de grueso) el anillo lleva una altura de 1.5 pulgadas y para un puro 5x50 (5 pulgadas de largo x 48 mm de grueso) el anillo va a una altura de 1 pulgada. (López, 2014)

**Empacado:** la parte donde se le da la estética y presentación al puro

**Revisado y aplicado de material especial (Warnings):** él es control de calidad donde se mida los estándares de presentaciones ya estipuladas por el cliente (López, 2014)

**Planchado:** área donde se aplica papel celofán el cual sirve de protección de las cajas que contienen los puros que están siendo enviados al cliente (López, 2014)

**Embalado:** área donde empaquetan las unidades en bulto para su debida estibación en los contenedores que se le envían a los clientes.se ingresan a un congele (López, 2014)



**Fumigación en frío:** lugar donde después de ser empacados los puros se ingresan a un congelador a -70 grados centígrados bajo 0 x 72 horas esto es un reglamento solicitado por la AFDA de Estados Unidos para este tipo de producto. (López, 2014)

AFDA: Ente regulador en EEUU que trata con el higiene y la salud. (López, 2014)

## **Funcionalidad del área de empaque**

El área de empaque tiene la función de darle la vistosidad y estética que los puros requieren según las necesidades que el mercado requiere, colocar los puros en cajas que le sirvan de protección y para almacenamiento, y por ultimo aplicación de cualquier material especial que sea exigido según el país al que se va a exportar (López, 2014)

## **Puntos de Control de las actividades de empaque**

- a. La humedad adecuada del puro
- b. Color, tamaño indicado del puro
- c. Colocación de anillo a altura indicada
- d. Envasar la cantidad correcta de puros por caja
- e. Aplicación de Warnings y tax stamps que indica las leyes de cada país

Protección adecuada de las cajas para evitar daños en el transporte hasta el destino final. (López, 2014)

## **La planificación para empacar las ordenes:**

Existe una área aparte de empaque que se encarga de verificar que los puros estén producidos, sino que cuente con el tabaco necesario para producirlo en tiempo y forma para enviar las ordenes en las fechas que son requerida (6 semanas después de puesta la orden máximo), también se revisa que tenga el material de empaque necesario para esos puro, de lo contrario se pone orden de material empaque estimando fecha de recepción de este de manera que se cumpla con la fecha de envío de la orden. Muy importante es saber la capacidad del área de empaque (cantidad de puros que se pueden empacar por semana y disponibilidad con que se cuenta al momento de que ponen la orden) para así saber en qué semana se tiene el espacio indicado para empacarla y de igual manera cumplir con la fecha de envío (López, 2014)

Toda empresa tiene que asegurarse que todas sus áreas estén trabajando de la manera más sincronizada para que esto le permita un buen desarrollo en sus actividades permitiéndole el cumplimiento de sus objetivos pero el área de empaque es de gran importancia porque se vuelve la cara del producto y por ende de la empresa Empaque



para la empresa no es solo empacar puros en contenedores sino el proceso que la empresa dedica para que el producto se vea de la mejor manera y detalle todo sobre el origen y normas legales etc. al igual que otras áreas tiene que cumplir con una serie de pasos :planificar, puntos de control definición de objetivos entre otros (López, 2014).

### 3.3 Hoja de Costos

El documento de contabilidad que se usa es llamado "hoja de costos de trabajo", que contiene la acumulación de costos para cada trabajo, subdividida en las principales categorías de costos, a medida que se hacen las requisiciones de materiales se incurre en la mano de obra, se anotan los trabajos pertinentes en los formularios de requisición de materiales y tarjeta de tiempo.

#### Funciones de la hoja de costo

- Para mantener un buen control de los elementos del costo
- Debe de contener un resumen para la consolidación de los elementos del costo utilizados y el costo unitario será el producto de la división del costo total para el número de unidades producidas
- contiene la siguiente información: de la hoja que debe ser igual al de la orden de producción.
- Detalle del proceso de fabricación indicando las características y cantidad del producto o lote de producción.
- Fecha de comienzo y fecha de término para fabricar el producto.
- Detalle de la MPD empleada en la fabricación del pedido de acuerdo a las requisiciones emitidas durante el proceso de fabricación.
- Refleja de la MOD aplicada en el proceso de fabricación de acuerdo con la nómina de trabajo directo registrada en el libro de remuneraciones.
- Realiza un resumen de los costos de fabricación incorporados al producto, de acuerdo con el mayor de gastos de fabricación.
- Determina del costo unitario para cada artículo del producto fábrica.

#### Elementos de una hoja de costos laborales

Los elementos básicos de una hoja de costos laborales son los materiales, la mano de obra y los gastos. Estos elementos se dividen en gastos directos.

##### Materiales directos

Los materiales directos se refieren al material necesario para completar un trabajo.



### **Mano de obra directa**

La mano de obra directa incluye las horas-hombre necesarias para completar el trabajo.

### **Gastos directos**

Los gastos directos son los gastos necesarios para la realización del trabajo. A diferencia de los costos estos no se recuperan y se deben de hacer todos los periodos.

### **Gastos indirectos**

Los gastos indirectos incluyen artículos tales como impuestos, licencias de obras y las tasas municipales asociadas a un proyecto y no se tienen que realizar todos los periodos.

### **Otros elementos**

Una hoja de costos laborales también debe incluir las fases del trabajo; los informes sobre el trabajo a medida que avanza; las facturaciones a medida que ocurren; las órdenes de cambio; herramientas, equipos y seguimiento de materiales; facturación de subcontratistas y proveedores; entregas materiales; horas-persona reales y mucho más.

### **Suplemento con informes de campo**

Como complemento de las hojas de los costos laborales en los grandes trabajos en particular, crea hojas de gastos independientes para uso en el campo. Estas se pueden dar a tus subcontratistas en el campo para su uso como guías para sus partes de la hoja de costos laborales. En el caso de la fabricación de un producto, estas hojas de campo se pueden dar a las personas o grupos que trabajan en el proyecto o producto.

### **Objetivos:**

Sus objetivos pueden resumirse en dos grandes enunciados:

- Acumular costos totales y calcular el costo unitario.
- Presentar información relevante a la gerencia de manera oportuna, para contribuir a las decisiones de planeación y control.

### **Características:**

Entre las características del sistema por órdenes específicas, extraídas de los diferentes textos de contabilidad de costos, se pueden mencionar las siguientes:

- Acumula y asigna costos a: Trabajos específicos, conjunto o lote de productos, un pedido, un contrato, una unidad de producción.



- Cada trabajo tiene distintas especificaciones de producción, por lo tanto los costos son distintos, permitiendo reunir, separadamente, cada uno de los elementos del costo para cada orden de trabajo terminado o en proceso.
- Es apropiado cuando la producción consiste en trabajos o procesos especiales, más que cuando los productos son uniformes.
- Posibilita notificar y subdividir la producción, de acuerdo a las necesidades de producción, control de inventario o la dirección de la empresa.
- Se trabaja para un mercado especial y no para satisfacer un mercado global.
- Los materiales directos y la mano de obra directa se cargan directamente a cada lote y los costos indirectos se asignan sobre alguna base de prorratio.
- No se dispone de costos unitarios (Costeo Real), hasta que no se termine la orden.
- La producción no tiene un ritmo constante, ni continuo, por lo que debe existir una planificación cuidadosa de la producción.
- Los costos se acumulan en una hoja de costos, considerada el auxiliar de productos en proceso, denominada Orden de Producción. Los documentos fuentes en un sistema contable representan registros originales que sirven de respaldo a los asientos de diario, en el sistema de costos por órdenes específicas la orden de producción representa el documento fuente que permite acumular todos los costos asignados a un trabajo específico desde el momento que se inicia hasta su culminación. La figura 5.1 muestra el formato de una orden de producción, identificándose los elementos o información principal que debe contener.

### **Ventajas**

- Proporciona en detalle el costo de producción de cada orden.
- Se calcula fácilmente el valor de la producción en proceso, representada por aquellas órdenes abiertas al final de un periodo determinado.
- Se podría establecer la utilidad bruta en cada orden o pedido.

### **Desventajas**

- Su costo administrativo es alto, debido a la forma detallada de obtener los costos.



- Existe cierta dificultad cuando no se ha terminado la orden de producción y se tienen que hacer entregas parciales, debido a que el costo de la orden se obtiene hasta el final del periodo de producción (www.monografias.com)

### 3.4 Presupuesto

#### Concepto:

Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. (empredepyme.net, 2008)

Se entiende por al conjunto de gastos y costos que una empresa puede destinar anticipadamente para la realización de una actividad

#### Características de los presupuestos

Las características del presupuesto se pueden analizar desde diferentes tipos de vista dependiendo de:

**a) SU FORMULACION.** Desde su formulación encontramos las siguientes características:

- ✓ Adaptabilidad a la entidad.
- ✓ Planeación.
- ✓ Coordinación.
- ✓ control de funciones.

**1.- Adaptabilidad a la Entidad:** El presupuesto debe de ser entablado buscando la función directa de acuerdo a las características de la empresa, por lo tanto deben ajustarse a sus necesidades para la organización que se están formulando. (buenastareas.com, Características de los Presupuestos, 2010)

**2.- Planeación, coordinación, y control de funciones:** Las compañías deben planear perfectamente todas sus actividades, para poder coordinar sus presupuestos y determinar el control de sus funciones, entonces es necesario realizarlos para lograr los objetivos financieros planteados. (buenastareas.com, Características de los Presupuestos, 2010)



## **b) DE PRESENTACION.**

Es la manera en que se exhibe el presupuesto, es importante conocer la forma en que debe presentarse el presupuesto. Dentro de estas características encontramos (buenastareas.com, Características de los Presupuestos, 2010)

### **1.- De acuerdo a las normas contables y económicas:**

Deben de contar con los requisitos mínimos de las normas contables y económicas como por ejemplo el periodo o el ciclo económico entre otros. Corresponde también la observación de la estructuración contable, para efectos de la comparación. (buenastareas.com, Características de los Presupuestos, 2010)

## **c) DE APLICACIÓN.**

Se elaboran dependiendo de su aplicación en la realidad, dentro de este se encuentra:

### **1.- Elasticidad y criterio:**

Que depende de la realidad del mercado, de la presión de las organizaciones de la competencia, lo que obliga a los dirigentes a efectuar cambios en sus planes, por lo tanto los presupuestos deben de ser aplicados con elasticidad y criterio. (buenastareas.com, Características de los Presupuestos, 2010)

## **Importancia.**

- ✓ Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- ✓ Sirven como mecanismo por la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direcciones hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Cuantifica en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción
- ✓ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas de la importancia necesaria.
- ✓ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y vertical 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. (beetonix.net, 2009)

## **Función del presupuesto**

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. (buenastareas.com, 2010)

## **Diferencia entre presupuesto proyectado y presupuesto ejecutado**

### **Presupuesto proyectado**

Es la etapa donde se planifican los gastos y costos que se destinan para una actividad.

### **Presupuesto ejecutado:**

Son los costos y gastos que se utilizaron al momento de realizar la actividad. (www.gestion.org)

## **Pasos para elaborar un presupuesto:**

### **Las fases de la elaboración de presupuestos**

#### **Para hacer un presupuesto se debe tener en cuenta:**

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

#### **Para elaborar un presupuesto hay que:**

- ✓ Preparar el material necesario, una hoja en Excel o lápiz y papel con gastos regulares y que se necesitarían.
- ✓ Clasificar los gastos para ver en qué se va a gastar cada cosa.



- ✓ Calcular variantes importantes (como cambios de moneda u otros)
- ✓ Hay que definir muy bien las prioridades.
- ✓ Se tiene que tener en cuenta un fondo de emergencias, para cubrir imprevistos.
- ✓ Hay que programar una revisión del presupuesto cada x meses.
- ✓ Si es necesario, se debe contactar con un asesor que revise y optimice el presupuesto. ([www.gestion.org](http://www.gestion.org))

### Elementos necesarios para la creación de un presupuesto de empresa

Para realizar un presupuesto de empresa debemos tener claros los conceptos de gastos fijos, gastos variables y punto de equilibrio.

**Gastos fijos:** Son los gastos en los que incurrirá tanto si tiene ventas como si no. Son gastos tales como salarios, alquiler, seguros, etc. Debemos tener en cuenta que nuestros gastos fijos serán siempre los mismos dentro de un rango de ventas o actividad, pero si se supera ese rango pueden aumentar, por ejemplo a la hora de contratar un nuevo empleado. ([ambito-financiero.com](http://ambito-financiero.com), 2014)

**Gastos variables:** Son aquellos gastos de su negocio que aumentan o disminuyen con el nivel de ventas. Por ejemplo, si usted tiene un negocio de elaboración de puros donde tiene que pagar para transportar el volumen de venta al incrementar la cantidad vendida el gasto del transporte variara ([ambito-financiero.com](http://ambito-financiero.com), 2014)

**Punto de equilibrio:** Sería el punto en el que nuestros gastos fijos son iguales a nuestro beneficio bruto. Es el punto de ventas en el cual no tenemos ni ganancias ni pérdidas. Es importante porque nos indica cuál debe ser nuestro volumen de ventas para no perder dinero, y porque podemos tomarlo como referencia para saber cuánto deberemos vender para alcanzar una cifra esperada de ganancias. ([ambito-financiero.com](http://ambito-financiero.com), 2014)

### Cómo se elabora un presupuesto de empresa?

Para crear su propio presupuesto, primero debe determinar cuáles es o serán sus gastos fijos y variables para a continuación determinar cuál es el nivel de beneficio que se desea alcanzar, y determinar el número requerido de ventas.

Una comprensión detallada de todos sus gastos y la previsión de ventas es la piedra angular de cualquier presupuesto. Si tiene datos históricos búsquelos y utilice como mínimo los de los dos últimos años, prestando especial atención a las variaciones estacionales. ¿Cuáles son sus principales meses de ventas? ¿Cuándo tiene un pico en sus gastos? ¿Qué porcentaje de incremento han sufrido las ventas?



Debemos ser realistas y no trabajar con niveles que no se consideren razonables. Puede jugar con el precio de venta de cara a obtener distintos resultados. (ambito-financiero.com, 2014)

### **Utilización del presupuesto de una empresa**

Una vez que haya elaborado el presupuesto no lo deje archivado o guardado en el cajón. Debe ser su hoja de ruta, unas previsiones realistas que debe cumplir si no desea verse ahogado por las deudas. Evalúe eventualmente sus datos y compruebe si cuadran con su presupuesto.

Recuerde que un presupuesto es una herramienta dinámica y tendrá que ajustarse periódicamente para reflejar los cambios en función de sus objetivos y del entorno económico. Sea creativo con el uso del presupuesto, no hay una sola manera de utilizarlo.

Haga lo que haga, cree un presupuesto basado en sus metas y utilícelo constantemente. Pronto se dará cuenta de que llegar a donde quiere ir es más fácil que nunca. (ambito-financiero.com, 2014)

### **Desigualdad presupuestaria**

Son las variaciones que se dan entre el presupuesto proyectado y el presupuesto ejecutado.

## **3.5 Historia de la Empresa**

STG Historia

Los Primeros Años

Scandinavian Tobaccos Group fue fundada como Skandinavisk Tobakskompagni el 14 de marzo de 1961. Fue una decisión de fusión adoptada por las tres mayores compañías productoras de tabaco en Dinamarca

El anuncio fue precedido por un año entero de trabajo preparatorio destinado a trazar la importancia de la Comunidad Europea para el negocio futuro de las tres empresas. Después de la fundación de la Comunidad Europea en 1958, estaba claro que tarde o temprano Dinamarca se uniría a la Comunidad y que, en consecuencia, los derechos de aduana sobre los productos del tabaco importados desaparecerían, lo que intensifica la competencia.



El resultado del análisis fue clara: la fusión de las tres empresas sería la única posibilidad realista de asegurar la supervivencia y la continuidad de las tradiciones de tabaco de cien años de antigüedad danesas.

## **Consolidación De La Industria Del Tabaco**

En los años siguientes ST adquirió derechos de marcas y equipos de producción de varias empresas danesas viejas del tabaco, entre ellos E. Nobel Cigar-&.Tobaksfabrik.

Tanto los tres fundadores de ST en 1961 y las empresas se unen ST en una etapa posterior había adquirido previamente una o más de sus competidores. Por esa razón una proporción importante de la industria del tabaco danés viejo se había convertido gradualmente absorbida por el Grupo de ST.

La fuerte posición en el mercado interno estimula el apetito de ST para incursionar en los mercados extranjeros y dar un paso importante en 1974, cuando decide diversificarse y empezar a exportar en 1977, la Administración de ST decidió ampliar la gama de actividades en ámbitos distintos del tabaco. Esto condujo a la creación del Grupo Skandinavisk Holding.

Durante los años 80 las actividades de ST exportación creció. En el oeste de Alemania, y gradualmente hacia el sur, y desde 1986 el cigarrillo cubrió todo el país. La elaboración de tabacos también se introdujo en varios países europeos, así como en un par de mercados lejanos con muchos turistas escandinavos, y los esfuerzos para exportar productos de ST cigarrillos y tabaco para pipa progresaba bien.

## **Internacionalización**

La nueva estructura se abrió para una internacionalización que ha sido necesaria debido al modesto tamaño del mercado interno, que no fue suficiente para permitir a la compañía mantener su competitividad en el largo plazo. Durante la década de 1990 el Grupo de extender sus actividades a toda Europa y el resto del mundo a través de adquisiciones y fusiones de empresas y el establecimiento de empresas verdes.

Lo más importante fue la adquisición de la compañía de cigarrillos holandeses, Henri Wintermans Cigars, de BAT en 1996.



## Enfoque De Responsabilidad y Ética

Frente a una visión cada vez mayor conciencia crítica y en el resto del mundo en consumo de tabaco, los fabricantes de tabaco están siendo constantemente cuestionados en relación a la ética. Las empresas también están sujetas a la presión política en la forma de restricciones, prohibiciones de publicidad y el aumento de los impuestos especiales. ST elabora directrices para las buenas prácticas comerciales para sus filiales y empleados, y la empresa se involucra en proyectos sociales y sostenibles para mejorar las condiciones de los productores de tabaco en los países del tercer mundo.

A pesar de los desafíos sociales ST sigue el progreso de grabación en todas las categorías, y luego su grupo de entidades dependientes se ha convertido no sólo en el mayor fabricante mundial de tabaco de pipa, sino también en el más grande de Europa - y la tercera mayor parte del mundo - fabricante de cigarrillos. A nivel mundial los fabricantes de cigarrillos multinacionales consolidar las adquisiciones y fusiones, y esto lleva a la adquisición por parte de BAT cigarrillo una de las empresas que se ha unido al grupo. Este acontecimiento dejó a una reorganización del grupo y de las empresas y ese mismo año, la compañía cambió su nombre por el de Scandinavian Tobaccos Group

### Antecedentes

En Enero del 2009 Scandinavian adquirió acciones de Latín Cigar; es una corporación internacional con sucursales en Nicaragua, Honduras, República Dominicana y Hampton, con su sede central en Dinamarca donde se encuentra la junta directiva.

STG Hizo una fusión SWIDISH MATCH y General Cigar S.A que está inscrita bajo el régimen de Zona Franca su papel actual es la elaboración de puros a mano y se encuentra entre una de las mejores industrias del tabaco a nivel mundial, estando la marca de CAO entre una de las más cotizadas a nivel mundial.

Esta empresa exporta a países como Italia, India, Canadá, Brasilia, Israel, Hampton, Dominicana, Inglaterra, Malasia, Rusia, Etc.

### Misión

Con las grandes marcas, las personas con talento y curiosidad nos dan los fumadores el mejor disfrute de fumar y el crecimiento continuo de este modo seguro en la facturación y los beneficios.



## Visión

Ser una empresa dinámica e innovadora tabaco con un liderazgo cada vez mayor en cigarros y tabaco para pipa, y una posición importante en la picadura y tabacos de tripa.

## STG Valores Corporativos

### Equipo Jugado

- ✓ Creemos que los mejores resultados se logran mediante el trabajo en equipo.
- ✓ Compartimos conocimientos y mejores prácticas y aprender unos de otros.
- ✓ Respetamos las diferencias de los demás.

### Responsable

- ✓ Somos honestos y hacemos lo que decimos - entre nosotros mismos y en nuestras relaciones exteriores.
- ✓ Somos conscientes de los aspectos sanitarios del consumo de tabaco y mantener altos valores éticos en la forma en que conducimos nuestro negocio.
- ✓ Estamos comprometidos a ser una empresa responsable con el individuo, la sociedad y el medio ambiente.

### Innovador

- ✓ Instamos a lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- ✓ Somos dinámicos y abrazar nuevas ideas.
- ✓ Escuchamos con atención para comprender las necesidades futuras de los consumidores y crear conceptos innovadores, marcas y productos.

### Apasionado

- ✓ Nos apasiona dar a los fumadores el mejor disfrute de fumar
- ✓ Nosotros siempre hacemos nuestro mejor esfuerzo y ofrecer la más alta calidad en todo lo que hacemos.
- ✓ Somos ambiciosos y queremos ganar.

### Confiar

- ✓ Tratamos a los demás como queremos ser tratados nosotros mismos.
- ✓ Tenemos confianza en los demás.
- ✓ Creamos un ambiente que fomenta y respeta la diversidad.



## IV. SUPUESTO

### 4.1 Supuesto

La actualización de las hojas de costo permite una adecuada elaboración y ejecución presupuestaria del área de empaque.



## 4.2 Matriz de categorías y sub categorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión # 01	Identificar el proceso que utiliza la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí para la elaboración del presupuesto del área de empaque.	Presupuesto	Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.	<b>El proceso presupuestario</b> tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.	<b>Primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos</li> </ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente</li> <li>▪ Contadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas dirigidas</li> <li>• Llamada conferencia con funcionarios en HATSA y STGE</li> <li>• Guía de Observación de</li> <li>• Revisión Documental</li> </ul>	<p>Normativas aplicadas para el proceso de elaboración y aprobación presupuestaria.</p> <p>Rubros involucrados en la presupuestación</p>



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión # 02	Analizar la ejecución presupuestaria que realiza la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí en el área de empaque.	Ejecución presupuestaria	La ejecución presupuestaria no es más que la actividad de la Administración dirigida a la realización de los ingresos y gastos previstos en el presupuesto para un período determinado, por lo general anual.	<b>Fases de la ejecución presupuestaria.</b> Se define como una sucesión de fases presupuestarias que se solapan: elaboración, aprobación, ejecución y control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textos</li> <li>Documentos</li> </ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Contadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas</li> <li>Llamada conferencia con funcionarios en HATSA</li> <li>Revisión Documenta</li> <li>Guía de Observación</li> </ul>	Personal encargado. Medios de control de ejecución presupuestaria. Afectaciones contables de los rubros presupuestados.
Cuestión # 03	Evaluar, las diferencias que se generan con la ejecución presupuestaria en relación al presupuesto elaborado del área de empaque.	Evaluación presupuestaria	La Evaluación Presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado.	<p><b>Eficiencia:</b> Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles</p> <p><b>Eficacia:</b> Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.</p> <p><b>Ingresos:</b> Entrada de dinero que tienen como contrapartida la entrada de un bien o servicio.</p> <p><b>Egresos:</b> Todas aquellas salidas o las partidas de descargue</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textos</li> <li>Documentos</li> </ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Contadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas</li> <li>Llamada conferencia con funcionarios en HATSA</li> <li>Guía de Observación</li> <li>Revisión Documental</li> </ul>	Personal encargado. Medios de control de ejecución presupuestaria. Afectaciones contables de los rubros presupuestados



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión # 04	Comparar la ejecución presupuestaria con los presupuestos elaborados a base de hojas de costo	Comparación presupuestaria	Permite comparar simultáneamente varios presupuestos con lo que se obtienen las desviaciones en medición, precio e importe entre ellos.	Cantidad de materias primas. Costos unitarios y totales	<ul style="list-style-type: none"><li>Textos</li><li>Documentos</li></ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Gerente Contadora</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Guía de Observación</li></ul> Revisión Documental	Personal que crea hojas de costo (contabilidad)



## V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Tipo de Investigación

El tipo de la investigación, es aplicada debido a que se desarrolla en una situación real en la empresa de industria de tabaco de la ciudad de Estelí. Que utiliza procedimientos científicos, y que tiene un problema en el que se realizara un estudio de campo, aplicado a un caso existente y está orientada a resolver un problema y tratar de controlar situaciones que se dan en la práctica de esta institución y es de carácter cualitativa porque se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad y dar respuesta al problema planteado en nuestra investigación.

### 5.2 Tipo de Estudio

La tesis es estudio de caso debido a que en la actualidad la empresa elaboradora de puros Scandinavian Tobacco Group Estelí atraviesa un problema de desactualización en sus hojas de costos (variación en el presupuesto real) en el área de empaque.

#### 5.2.1 Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información

Es un estudio prospectivo porque se registrara la información, según van ocurriendo los fenómenos en comparación de la aplicación del presupuesto

#### 5.2.2 Según periodo y secuencia del estudio

La Investigación es transversal porque se está haciendo un estudio en un periodo determinado que comprende el primer semestre de año 2014

#### 5.2.3 Según el análisis y alcance de los resultados

El estudio es explicativo porque la investigación trata de determinar y especificar las relaciones existentes entre los diferentes factores que influyen en la desactualización de las hojas de costo. De modo que se puedan poner en manifiesto las relaciones causa y efecto.



### **5.3 Universo, Muestra y Unidad de análisis**

#### **5.2.4 Universo o Población**

El universo de la investigación es la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí.

#### **5.2.5 Muestra**

La muestra es el sitio que responden al área de investigación que es el empaque y el espacio contable porque nos brinda información sobre cada aspecto necesario de estudio.

#### **5.2.6 Tipo de Muestreo**

El muestreo es no probabilístico porque la muestra fue tomada de forma intencional.

#### **5.2.7 Criterios de Selección de la muestra**

Debido al tiempo laborado en dicha empresa se hicieron una serie de consulta con relaciona un problema que hay en dicha institución y que la misma brindara la información necesaria a realizar dicha tesis para darle un determinado producto a la hora de haber finalizado este curso.

#### **5.2.8 Unidad de Análisis**

Contador, financiero, son las personas que brindan información

### **5.4 Método y Técnicas de recolección de datos**

Instrumentos a emplear se aplicara entrevista al jefe de bodega de empaque que conoce los recursos que se utilizan, a la contadora quien es la que realiza el presupuesto y al jefe de empaque.

### **5.5 Etapas de la Investigación**

#### **5.5.1 Investigación documental**

Durante esta etapa los esfuerzos estuvieron concentrados en encontrar información acerca de trabajos de investigación de años anteriores relacionados con los “**Scandinavian Tobacco Group Estelí**”, para ello se procedió a la revisión documental exhaustiva en la biblioteca Urania Zelaya ubicada en FAREM Estelí.



### **5.5.2 Elaboración de instrumentos**

Se realizan entrevistas dirigidas al contador de la empresa y llamadas conferencias con personal involucrado con relación al presupuesto en HATSA (Honduras American Tobacco S.A)

### **5.5.3 Trabajo de campo**

En el estudio de campo se realizaron visitas a la empresa de la cual se recopilara información con relación al trabajo.

### **5.5.4 Elaboración del documento final**

El siguiente documento elaborado bajo los parámetros exigidos por la facultad describe el funcionamiento y elaboración de un producto que se le brindara a la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí, que dará solución a un problema planteado por la institución del cual se está estudiando en base a la implementación presupuestaria aplicada en el área de empaque del primer semestre del año 2014 realizando un estudio de factores que influyen en la desigualdad presupuestaria del área de empaque donde se aplicaran técnicas de investigación y sin descartar nuestro perfil de la carrera de Banca y Finanzas tomado como requisito para seminario de graduación.



## VI. RESULTADOS

Los factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí” durante el primer semestre del año 2014 inician con la Identificación del proceso que utiliza la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí para la elaboración del presupuesto del área de empaque.

### 6.1. Proceso que utiliza la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí para la elaboración del presupuesto del área de empaque.

El proceso utilizado en la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí para la elaboración del presupuesto en el área de empaque constituye la previsión de ingresos y egresos a gestionar durante un periodo de actividades económicas que la empresa desarrolla de forma regular durante los posteriores años contables.

La contadora de la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí, Alicia Sequeira, expresa que dentro de las normativas aplicadas para el proceso de elaboración y aprobación presupuestaria, se contempla que el presupuesto de la empresa se elabora en el mes de julio de cada año, se toman los seis meses reales del año en curso, y se hace una proyección de los seis meses faltantes, según el comportamiento de los primeros seis meses, a esto le llamamos Forcast<sup>1</sup>.

El Forcast se utiliza para identificar tendencias de mercado. De esta manera se logra visualizar el panorama de un año completo, (6 meses reales, seis meses pronosticados) y que tiene como objetivo:

- Preparar a los analistas de pronósticos para entender los usos en su compañía.
- Prever fundamentos técnicos en el desarrollo de los pronósticos.
- Reducir el error del pronóstico de venta.
- Dar conocimiento a los Gerentes acerca del uso de los pronósticos con un entendimiento de cómo son desarrollados y las limitaciones de los mismos.

El segundo procedimiento en el proceso de presupuestario, es el ingreso de la información en el Budget, que es el instrumento de desarrollo anual de la empresa cuyos planes y programas se formulan por término de un año y su principal función en el presupuesto se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario, es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestados correspondientes, para verificar

---

<sup>11</sup> **Forcast:** previsión de ventas que es la estimación de ventas que tenemos para un determinado periodo de tiempo.



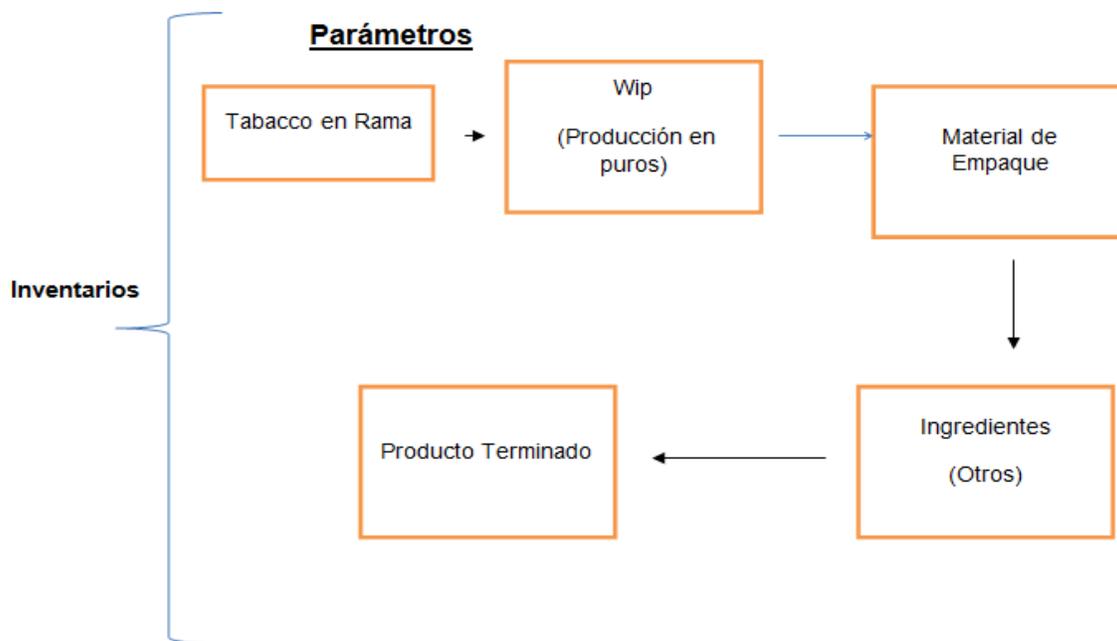
los logros o remediar las diferencias entre los presupuestos que pueden desempeñar tanto roles preventivo como correctivos dentro de la organización.

Su principal objetivo, 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

Para el área de empaque se toma en consideración número de órdenes del año venidero, que son pedidos de clientes que se dan por anticipado. El producto elaborado en la empresa necesita un tiempo determinado para su calidad y ser enviado en tiempo y forma, se toma en cuenta el número de trabajadores que actualmente son 83 en directos e indirectos, todos estos laboran en la transformación del producto, gastos de operación, que son sueldos y salarios del auxiliar de inventario de empaque, gastos de transporte del personal, consumo de material de empaque, entre otros que son utilizado para la presentación en el producto ya finalizado.

Luego se procesa la información en los formatos ya establecidos, diseñados para el control de inventario de materiales de empaque, bajo el sistemas auxiliares contables de VISUAL, se Ingresa la información en el sistema contable de ORACLE y se presenta a la gerencia financiera para su debida discusión con el encargado de finanzas en el extranjero, luego de ser aprobado se sube al sistema ORACLE.

Los parámetros que se toman en cuenta para la elaboración del presupuesto general desde el tabaco en rama, la transformación del producto, todo el material que se utiliza en el área de empackado y otros gastos hasta llegar al producto terminado.



(Meneses, 2014)

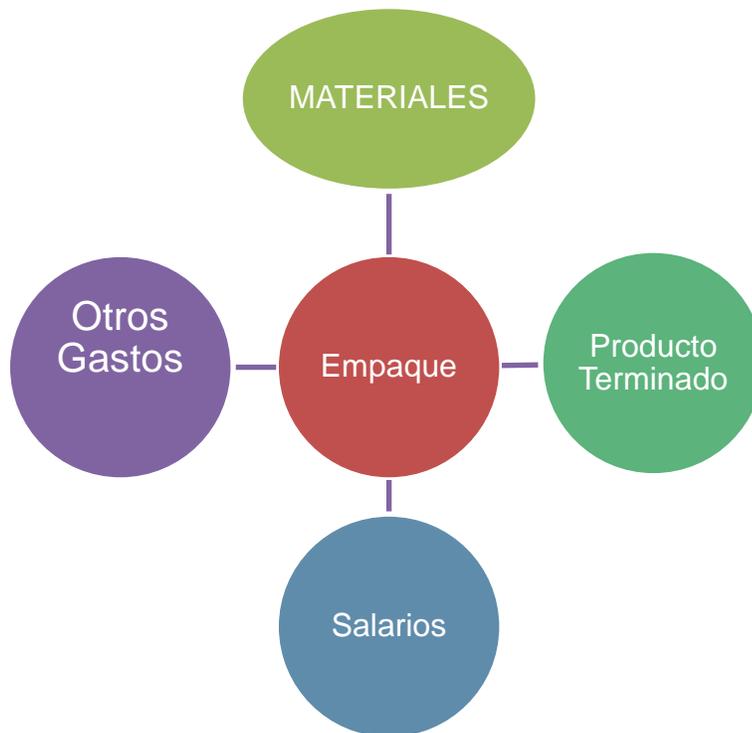
El siguiente esquema se refleja cada uno de los rubros que son presupuestados para el área de empaque

**Materiales:** Son los elementos a utilizar para darle la vistosidad al producto.

**Producto terminado:** Se toma en cuenta que coincidan los materiales presupuestado para dicho producto con el registro utilizados en bodega de materiales de empaque.

**Salario:** Remuneración al personal que labora en el área de empaque tanto directos como indirectos.

**Otros Gastos:** Son los gastos que no están inmerso en el producto



**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista realizada a la contadora de STG.

Se utiliza un sistema en inglés donde se describen cada material que utiliza en el área de empaque

Para tener un mejor control de inventario la compañía selecciona por familia los diferentes materiales adjunto detalle de familias.

**Band:** Esta familia corresponde a todos los anillos que son aplicados a las diferentes vitolas de puros o marcas de puros y de igual manera estos están identificadas con su respectivo ítem, descripción y precio.

**Solid Wood boxes:** En esta familia la empresa tiene segmentada todas las cajas de madera que son producidas y empaçadas a nivel de corporación.

**Trimmed boxes:** En esta familia la empresa tiene segmentada todas las cajas de Plywood o cajas forradas con papel especial para su identificación y son producidas y empaçadas a nivel de corporación.

**Film:** Acá se tiene segmentado todo el papel celofán que se usa tanto para protección de las cajas y los puros que son empaçados en Mazos es decir sin cajas.



**Miscellaneous:** En esta familia la empresa tiene segmentado todo materiales que son comprados pero que no directamente con el producto terminado.

**Cedar:** Acá esta segmentado todo lo relacionado con láminas de cedro.

**Tubes:** Acá tenemos todos los tubos de celofán, tubos de aluminio y tubos de vidrio.

**Corrugated cartons:** Acá esta segmentado todos los tamaños de cartón de embalaje para empacar la producción terminada.

**Labels:** Son todas las vistas y etiquetas que llevan todas las cajas y los mazos de puros de acuerdo a su presentación y diseño de empaque.

**Stickers:** Son todos los sellos de garantía que llevan las diferentes cajas.

**Tape:** Acá tenemos todo lo que esté relacionado con tape, maskin tape y precinta, también tape que usamos en el área de embalaje.

**UPC Stickers:** Son los códigos de barras que llevan cada puro y cada caja de madera también el código de barra que lleva el cartón ya como producto terminado y empacado.

**Display:** Cajas de cartón que generalmente son de 4,5 y 6 puros.

**Others:** Otros gastos que se genera en el año que no están presupuestado, por ejemplo pago de envió de material del cliente con anticipación.

Para la empresa poder contar con un presupuesto, primeramente tenemos que actualizar todas las hojas de costo correspondiente al año que vamos a trabajar, es decir la revisión de hojas de costo se debe de trabajar con seis meses de anticipación para poder tener una comparación de seis meses de producción que se empaca y seis meses de producción estimada. Todas estas descripciones son los materiales a utilizar en el área de empaque.

Las hojas de costo se tiene que actualizar anualmente ya seas por variaciones de precios, consumo estándares de materiales, por correcciones de códigos o hojas de costo que no se empacaran más, esto con el fin de tener una mejor estimación de que cantidad de materiales deben de existir en inventario.

Para la elaboración del presupuesto el gerente de marketing en Estados Unidos, envía un Forcast en el cual en base a ese forcast se toma en cuenta cual va ser la producción de



puros que se estarán exportando a los diferentes clientes y en base a ese documento ayuda para la producción de materiales que se utilizan en el área de empaque (Meneses, 2014)

El Departamento de marketing proporciona la cantidad de puros que se van a empacar, esta cantidad de puros se ingresa al sistema donde están todas las hojas de costo y este mismo proporcionara de manera detalla los materiales que se necesitaran para trabajar por producción de puros, es por ello la importancia de tener todo actualizado. (Meneses, 2014)

Una vez que se tiene la cantidad de materiales en equipo de finanzas comienza a negociar nuevamente los precios con nuestros proveedores para un mejor precio en los materiales si los precios mejoran entonces se actualizan los precios y subimos nuevamente al sistema la cantidad de puros para tener el presupuesto final.

Por lo tanto primeramente se toma en consideración el Budget vrs forecast para luego proceder, a la revisión de materiales que tienen más movimientos y así revisar quienes han sido los proveedores y tomar en cuenta si va ser el mismo proveedor quien produzca las diferentes materiales a utilizar y así concluir con un resumen de los materiales que presentan variaciones.

A continuación el grafico muestra un total de los materiales que se utilizan en el área de empaque tomando en cuenta el presupuesto pronosticado versus el presupuesto real dirigido al el área de empaque. Dentro de cada descripción de material que se utilizan en dicha área retomando las cantidades presupuestada del año anterior en comparación al semestre actual proyectando así los precios estándares y tomando en cuenta los consumos con relación al año anterior, para así tener un mejor control y presupuestar lo correcto para evitar variaciones.

El sistema de costeo en la empresa es generada en base a un mil de puros empacados, lo cual existe una hoja de costo por cada producto terminado en donde se detalla cada componente que conforma el detalle de los productos a utilizar.



				Presupuesto				
5 (Expressed in Thousand USD)								
6 PACKAGING MATERIALS			Volume 2014			Fav/ (Unf) Variance STD		
7 Description	Budget 2013	Forecast 2013	Run Rate 2013	Budget 2013	Budget 2014	Price	Use	Total
8 Bands	76	85	76	91	107	(12)	(4)	(16)
9 Solid wood boxes	609	688	616	741	687	52	2	53
10 Trimmed boxes	231	195	175	159	143	16	(0)	16
11 Film	15	16	14	14	18	(0)	(4)	(5)
12 Miscellaneous	69	131	117	66	76	(8)	(1)	(9)
13 Cedar	12	23	21	26	30	(6)	1	(4)
14 Tubes	62	108	96	93	93	0	(0)	0
15 Corrugated Cartons	21	22	20	20	18	1	0	2
16 Labels	2	5	5	2	2	0	0	0
17 Stickers	5	4	4	5	6	(1)	0	(1)
18 Tape	3	3	3	3	3	0	0	0
19 UPC Stickers	13	13	11	13	12	2	(0)	2
20 Display	0	20	18	-	-			-
21 Other	45	67	60	42	40	2	1	3
22	1,118	1,313	1,175	1,232	1,195	43	(6)	38
23								

Fuente: (Roney, 2014).

En el siguiente grafico se detalla los movimientos que tienen los materiales en millar y esto se da por familia, tanto en precio como uso de los materiales reflejando así las características de los mismos para un análisis en base al consumo como en lo proyectado y de esta manera se refleja las variaciones de materiales tomando en cuenta el precio estándar, la cantidad de cajas que se dan a producir, los anillos que se producen según ordenes demandas.

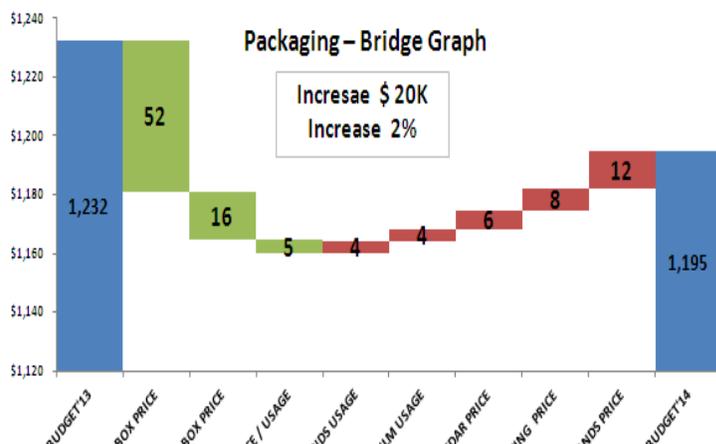
Este gráfico refleja el rubro categorizado por tipo de familia en donde las diferentes categorías incrementan por precio y por uso y cuales categorías disminuyen por precio y por uso.

El porcentaje de incremento en general para el 2014 es de 2 % representado en dólares equivale a 20,000 USD., es un incremento aceptable dentro de un rango de 1-5%



3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28

	BUDGET'13	SOLID BOX PRICE	TRIMMED BOX PRICE	OTHER PRICE / USAGE	BANDS USAGE	FILM USAGE	CEDAR PRICE	MISC. PACKAGING PRICE	BANDS PRICE	BUDGET'14
1	1,232	1,181	1,165	1,160	1,160	1,164	1,168	1,174	1,182	1,195
2					4	4	6	8	12	
3		52	16	5						



El próximo cuadro es un reporte que se genera para la proyección de precios estándares para el siguiente año 2015, para proyectar el precio se toma como base todas la compras reales generadas en los primeros 7 meses reales de actividad, en donde se toma la última compra y el último precio del producto, a este precio se le asigna un % de incremento según el origen del producto, todos los materiales nacionales se les asigna un rango del 1 - 3% y materiales internacionales se maneja un rango de incremento del 1 – 5 %, no todos los materiales tienden a tener un incremento, existen ítems que disminuyen a causa de precios por volúmenes de compra, cambios de proveedores, revisión de precios STD (estándares) de años anteriores que por alguna razón se pronosticaron altos.

La variación positiva (+) o negativa (-) generada según pecios estándares pronosticados para el 2015 versus precios reales de compras del mismo periodo se le llama PPV que su significado este determinado en ingles Purchase Price Variance, que es la variación de precios reales de una orden de compra versus precios estándares proyectados



# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

INCREMENTO POR INFLACION (GENERAL)		5%	FAME FORD (H.K.) LTD	5%												
INCREMENTO POR INFLACION ( PHOENIX GLASS )		5%	INCREMENTO POR INFLACION ( IMPRESIONES FLEXIBLES )	5%												
INCREMENTO POR INFLACION ( GENERAL LITE, SA		5%	INCREMENTO POR INFLACION ( CANASA )	5%												
INCREMENTO POR INFLACION ( FOTOGABADOS		3%-5%	INCREMENTO POR INFLACION ( TSO )	5%												
INCREMENTO POR INFLACION ( CHINA, ALEMANIA		5%	INCREMENTO POR INFLACION ( TRANSAMERICAN )	3-5%												
INCREMENTO POR INFLACION ( VRIJUDAG )		3%	INCREMENTO POR INFLACION ( MASTER IMAGE )	3%												
INCREMENTO POR INFLACION ( ACTION LABELS )		3%-5%	INCREMENTO POR INFLACION ( CRAFT )	3%												
INCREMENTO POR INFLACION ( ALGIER'S )		3%	INCREMENTO POR INFLACION ( FANDELI )	3%												
INCREMENTO POR INFLACION ( INNOVIA )		4%	INCREMENTO POR INFLACION ( PINTUCCO )	5%												
INCREMENTO POR INFLACION ( LINHARDT )		5%														
				61,154,725.99	4,157,211.99	*****	107,988.04	3%								
Supplier	Fam	State	Item	DESCRIPTION	Std Co: 2014	Inv. On Ha	Last P cost 2014	Suggest 2015	% In	Reason for Increase/Decrease	Cost Inv ST	Cost Inv Se	Dif.	% Anual	Aplicado en BOM-15	Vol
CIGAR RINGS, S. R. L.	BANDS	Active	100-220-001	EA MACANUDO INSPIRADO 2 1/2" BAND	0.03536	42,000	0.034	0.0354	0%		1,485.1200	1,485.12	-	0%	MACANUDO INSPIRADO 2 1/2" BANI	
CIGAR RINGS, S. R. L.	BANDS	Active	100-220-002	EA MACANUDO INSPIRADO 3" BAND	0.03536	138,500	0.034	0.0354	0%		4,897.3600	4,897.36	-	0%	MACANUDO INSPIRADO 3" BAND	
CIGAR RINGS, S. R. L.	BANDS	Active	100-220-003	EA MACANUDO INSPIRADO 3 1/2" BAND	0.03536	28,200	0.034	0.0354	0%		897.1520	897.15	-	0%	MACANUDO INSPIRADO 3 1/2" BANI	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-417-001	EA	SPECIAL EDITION COROJO PEQUEDOS 3 1/4" CIGAR BAND	0.0115	27,200	0.0100	0.0118	3%		312.8000	322.18	9.38	3%	SPECIAL EDITION COROJO PEQUEÑOS	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-419-050	EA	DON TOMAS CLASICO CORONITAS 1 13/16"	0.0115	34,500	0.0100	0.0113	-1%		1,086.7500	1,070.63	(16.07)	-1%	DON TOMAS CLASICO CORONITAS 1	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-419-060	EA	DON TOMAS CLASICO 2 3/4"	0.0115	345,300	0.0100	0.0113	-1%		3,370.9500	3,312.25	(58.70)	-1%	DON TOMAS CLASICO 2 3/4"	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Inactive	100-419-065	EA	DON TOMAS CLASICO 2 7/8"	0.0105	-	0.0100	0.0113	8%	Item band was replace	-	-	-	0%		0
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-419-066	EA	DON TOMAS CLASICO 3" CIGAR BAND	0.0105	14,302	0.0100	0.0113	8%		150.1710	162.04	11.87	8%	DON TOMAS CLASICO 3" CIGAR BAI	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-419-070	EA	DON TOMAS MADURO 2 7/8"	0.0105	30,450	0.0100	0.0113	8%		319.7250	345.00	25.27	8%	DON TOMAS MADURO 2 7/8"	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-419-077	EA	D.T SUN GRO'WN 2 7/8 BAND	0.0115	6,400	0.0100	0.0115	0%		73.6000	73.60	-	0%	D.T SUN GRO'WN 2 7/8 BAND	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-428-015	EA	HELIX 3 1/16" CIGAR BAND	0.0115	32,318	0.0100	0.0115	0%		378.5570	378.56	-	0%	HELIX 3 1/16" CIGAR BAND	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-48-215	EA	J.R. ULTIMATE CABINET # 10 2 1/2	0.0115	25,600	0.0100	0.0113	-1%		234.4000	230.05	(4.35)	-1%	J.R. ULTIMATE CABINET # 10 2 1/2	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-48-220	EA	J.R. ULTIMATE CABINET # 20 2 7/8	0.0115	26,542	0.0100	0.0113	-1%		305.2330	300.72	(4.51)	-1%	J.R. ULTIMATE CABINET # 20 2 7/8	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-48-225	EA	J.R. ULTIMATE CABINET # 30 2 7/8	0.0115	11,077	0.0100	0.0113	-1%		127.3855	125.50	(1.88)	-1%	J.R. ULTIMATE CABINET # 30 2 7/8	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-48-230	EA	J.R. ULTIMATE CABINET # 40 3"	0.0115	1,254	0.0100	0.0113	-1%		14.4210	14.21	(0.21)	-1%	J.R. ULTIMATE CABINET # 40 3"	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-48-235	EA	J.R. ULTIMATE CABINET # 50 3"	0.0115	15,456	0.0100	0.0113	-1%		177.7440	175.12	(2.63)	-1%	J.R. ULTIMATE CABINET # 50 3"	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-48-240	EA	J.R. ULTIMATE CABINET # 60 3"	0.0115	22,904	0.0100	0.0113	-1%		263.3660	253.50	(9.86)	-1%	J.R. ULTIMATE CABINET # 60 3"	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-48-245	EA	J.R. ULTIMATE CABINET # 70 2 1/2	0.0115	48,876	0.0100	0.0113	-1%		562.0740	553.77	(8.31)	-1%	J.R. ULTIMATE CABINET # 70 2 1/2	
ACTION LABEL CO INC	BANDS	Active	100-499-037	EA CAROLINA CUBANA 2 3/4" BANDS	0.08995	-	0.090	0.0944	5%		-	-	-	0%	CAROLINA CUBANA 2 3/4" BANDS	
ACTION LABEL CO INC	BANDS	Active	100-499-039	EA CAROLINA CUBANA 3" BANDS	0.04995	-	0.050	0.0524	5%		-	-	-	0%	CAROLINA CUBANA 3" BANDS	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-499-200	EA	CIGAR KING 3 1/2 BANDS	0.0123	29,875	0.0100	0.0113	-12%		385.3875	338.48	(46.90)	-12%	CIGAR KING 3 1/2 BANDS	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-499-216	EA	BANDS BINNY'S EL SEÑOR MADURO 3"	0.0115	84,111	0.0100	0.0113	-1%		367.2765	352.38	(14.90)	-1%	BANDS BINNY'S EL SEÑOR MADURO	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-499-217	EA	BANDS BINNY'S EL SEÑOR NATURAL 3"	0.0115	54,000	0.0100	0.0113	-1%		621.0000	611.82	(9.18)	-1%	BANDS BINNY'S EL SEÑOR NATURA	
MASTER IMAGE PRINTING	BANDS	Active	100-499-218	EA DISCOUNT TOBACCO BLENDER'S TABLE 2 1/2" BAND	0.0464	222	0.076	0.0798	72%	Increases due purcha	10.3008	17.72	7.41	72%	DISCOUNT TOBACCO BLENDER'S T	
MASTER IMAGE PRINTING	BANDS	Active	100-499-219	EA DISCOUNT TOBACCO BLENDER'S TABLE 3" BAND	0.0464	389	0.076	0.0798	72%	Increases due purcha	18.0436	31.04	12.99	72%	DISCOUNT TOBACCO BLENDER'S T	
CIGAR RINGS, S. R. L.	BANDS	Active	100-499-250	EA RARE AIR ET-P1 2 3/4" BANDS	0.008	-	0.008	0.0084	5%	One time Project	-	-	-	-	RARE AIR ET-P1 2 3/4" BANDS	
CIGAR RINGS, S. R. L.	BANDS	Active	100-499-251	EA RARE AIR AP-AD 2 3/4" BANDS	0.008	-	0.008	0.0084	5%	One time Project	-	-	-	-	RARE AIR AP-AD 2 3/4" BANDS	
FOTOGABADOS DE HONC BANDS	Active	100-53-128	EA	PUNCH RARE COROJO 3 1/4" BANDS	0.0115	132,700	0.01000	0.0115	0%		1,526.0500	1,526.05	-	0%	PUNCH RARE COROJO 3 1/4" BANDS	
TSO PACKAGING PRINTER: BANDS	Active	100-64-125	EA	PUNCH GRAN PURO 3" BANDS	0.0342	311,735	0.0268	0.0342	0%		10,663.3890	10,663.39	-	0%	PUNCH GRAN PURO 3" BANDS	
ALGIERS IMPRESORES SA	BANDS	Active	100-650-001	EA CAO BRAZILIA 3 3/8" BANDS	0.0147	245,000	0.014	0.0140	-5%		3,601.5000	3,430.00	(171.50)	-5%	ANILLOS GRANDES CAO BRAZILIA	
ALGIERS IMPRESORES SA	BANDS	Active	100-650-002	EA ANILLOS - PEQUEDOS CAO BRAZILIA	0.0147	120,358	0.018	0.0180	22%		1,769.2626	2,166.44	397.18	22%	CAO BRAZILIA SMALL BANDS	
ALGIERS IMPRESORES SA	BANDS	Active	100-650-004	EA CAO ITALIA 3 3/8" BANDS	0.0147	155,500	0.014	0.0140	-5%		2,285.8500	2,177.00	(108.85)	-5%	ANILLOS GRANDES CAO ITALIA	
ALGIERS IMPRESORES SA	BANDS	Active	100-650-005	EA ANILLOS - PEQUEÑOS CAO ITALIA	0.0147	35,391	0.020	0.0200	36%		520.2477	707.82	187.57	36%	ANILLOS - PEQUEÑOS CAO ITALIA	



El próximo cuadro es una comparación del FORESCAST versus BUDGET para observar el movimientos o las variaciones que se dan en el año, el presupuesto real versus el pronosticado y son parte de los formatos ya establecidos por la empresa para realizar el presupuesto reflejando, las variaciones según la producción anual y cada material a utilizar según el presupuesto.

BUDGET-2014										
NPK-PACKAGIN MATERIAL										
SCANDINAVIAN TOBACO GROUP										
Plan Production FC										
Plan Production-										
Plan Production-14										
Año										
FORECAST-13										
BUDGET-2013										
BUDGET-2014										
VARIANCES										
RECAP										
USG VAR										
PPV										
TOTAL VAR										
RUN RATE -13										
USO \$										
6	PACKING MATERIAL	BANDS	84,724.4578	91,014.0727	107,465.0518	(4,013.00)	(12,437.98)	(16,450.9790)	0.0132	76
7		CEDAR	23,114.3518	25,792.4221	30,208.9414	1,437.69	(5,854.21)	(4,416.5193)	0.0036	21
8		CORRUGATED CARTONS	22,094.6931	19,843.1562	17,949.1939	412.62	1,481.35	1,893.9623	0.0035	20
9		DISPLAY	19,758.6468	-	-	-	-	-	0.0031	18
10		FILM	15,695.4366	13,727.1193	18,297.2379	(4,313.52)	(256.60)	(4,570.1187)	0.0025	14
11		LABELS	5,095.4401	1,817.5333	1,585.7114	221.98	9.84	231.8219	0.0008	5
12		STICKERS	4,360.4948	4,561.2624	5,741.1509	14.51	(1,194.40)	(1,179.8885)	0.0007	4
13		TAPE	3,399.0033	2,936.4153	2,861.2343	9.30	65.88	75.1811	0.0005	3
14		TUBES	107,745.4600	93,245.3450	92,992.4758	(100.36)	353.23	252.8692	0.0168	96
15		SOLID WOOD BOXES	688,181.4608	740,740.0936	687,257.9878	1,717.53	51,764.57	53,482.1058	0.1076	616
16		TRIMMED BOXES	195,493.4880	158,988.2889	143,113.2289	(2.02)	15,877.08	15,875.0600	0.0306	175
17		MISC. PACKAGING	130,597.3246	66,478.5567	75,537.9360	(1,075.52)	(7,983.86)	(9,059.3794)	0.0204	117
18		UPC STICKERS	12,747.9370	13,215.7215	11,660.8341	(6.96)	1,561.85	1,554.8874	0.0020	11
19	Grand Total		1,313,008.19	1,232,359.99	1,194,670.98	(5,697.75)	43,386.75	37,689.00		1,175

## 6.2. Dentro de los ejes de análisis para elaboración presupuestaria en el área de empaque

Los elementos básicos que conforman esta área, entre ellas el número de trabajadores que actualmente son 86 en toda el área de empaque, tomando en cuenta cada una de las áreas que subdividen al empaque, están integradas por :

Bodega de materiales de empaque y bodega de puros

La empresa Scandinavian Tobacco Group S.A, ha implementado el pago por producción, como estrategia de incentivo para esta área, es decir, pago determinado por la cantidad de producto terminado. (Roney, 2014)



4	ASISTENTE SUPERVISOR DE EMPAQUE	CIGAR PACKING INDIRECT	1
5	AUXILIAR INVENTARIO EMPAQUE	CIGAR PACKING INDIRECT	1
6	AYUDANTE DE BODEGA DE EMPAQUE	CIGAR PACKING DIRECT	2
7	AYUDANTE EMBARQUE	CIGAR PACKING DIRECT	3
8	CAJERA	CIGAR PACKING DIRECT	43
9	ENCARGADO NEVERAS EN EMPAQUE	CIGAR PACKING INDIRECT	1
10	ETIQUETADOR	CIGAR PACKING DIRECT	2
11	INSPECTOR PRODUCTO FINAL EMPAQUE	CIGAR PACKING DIRECT	1
12	INSPECTOR DE DESPACHO	CIGAR PACKING DIRECT	1
13	LIMPIEZA DE PUROS	CIGAR PACKING DIRECT	8
14	OPERADOR DE MAQUINA UPC	CIGAR PACKING DIRECT	0
15	PLANCHADORA DE CAJAS	CIGAR PACKING DIRECT	4
16	ACARREO	CIGAR PACKING DIRECT	1
17	RECOLECTOR Y CAMBIO DE ROTOS	CIGAR PACKING DIRECT	1
18	REPARTIDOR MATERIAL DE EMPAQUE	CIGAR PACKING DIRECT	3
19	REVISADORA DE PUROS EN CAJA	CIGAR PACKING DIRECT	4
20	REZAGADORA DE CIGARROS	CIGAR PACKING DIRECT	5
21	SUPERVISOR GENERAL DE EMPAQUE	CIGAR PACKING INDIRECT	1
22	SUPLIDOR(A) DE PUROS	CIGAR PACKING DIRECT	2
23	PRENSADOR	CIGAR PACKING DIRECT	2
24			86

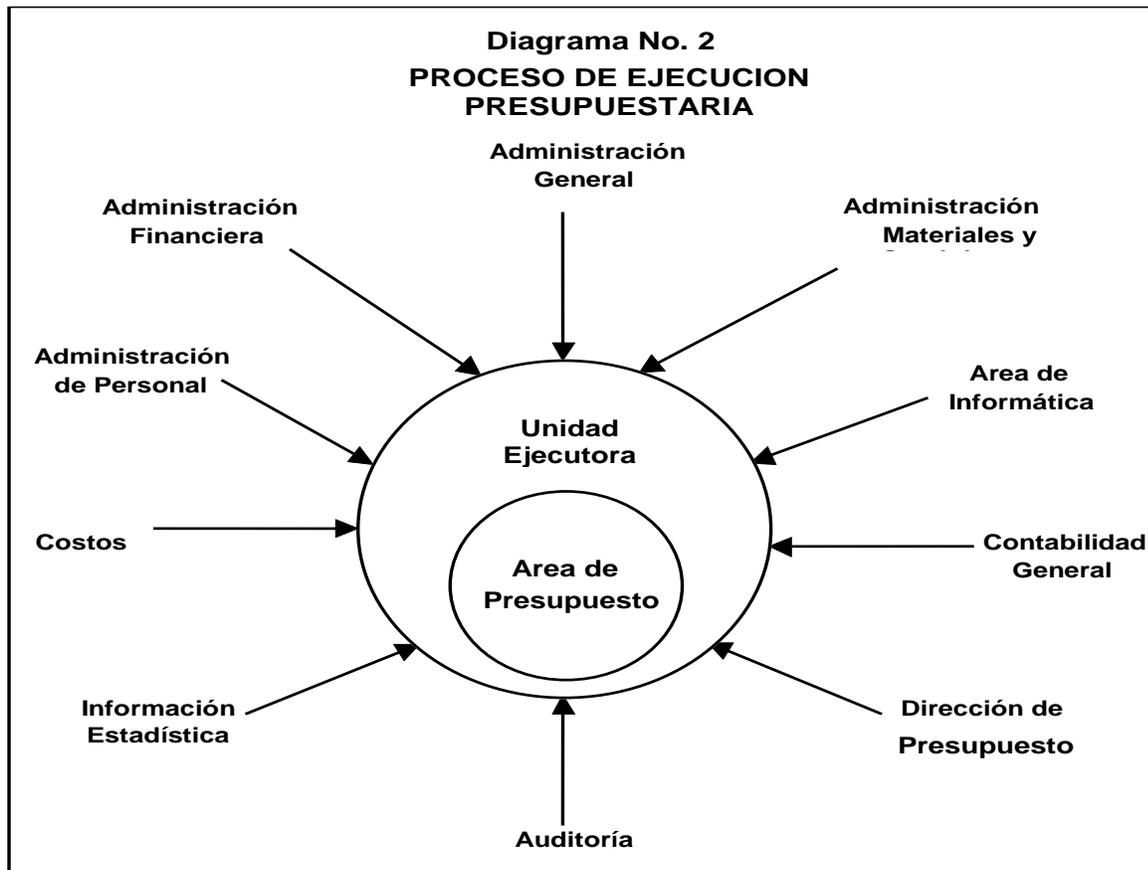
(Sequeira, 2014)

Para ejecución presupuestaria en el área de empaque el personal encargado es el equipo contable integrado por la contadora general, el asistente contable, responsable de material de empaque integrando así los medios de control de la ejecución del presupuesto

Para el área de empaque se toma en consideración número de órdenes del año venidero, que son pedidos de clientes que se dan por anticipado. El producto elaborado en la empresa necesita un tiempo determinado, para su calidad y ser enviado en tiempo y forma, se toma en cuenta el número de trabajadores que actualmente son 86 en directos e indirectos todos estos laboran en la transformación del producto, gastos de operación, que son Sueldos y Salarios del auxiliar de Inventario de Empaque, Gastos de transporte del personal, Consumo de material de empaque, entre otros que son utilizado para la presentación en el producto ya finalizado.

Dentro del proceso de la Ejecución presupuestaria es orientada por la Administración General quienes forman la Junta General de Accionistas y luego es ejecutada y planteada por la Administración Financiera donde se determina y analizan los presupuestos de los próximos años y se realiza comparativo con años anteriores, considerando los valores actuales de mercado.

Estos a vez son elaborados por la Unidad Ejecutora que lo conforman la Administración de Personal (Recursos Humanos); Administración de Materiales, y de Informática. (Sequeira, 2014)



(Sequeira, 2014)

### 6.3. Para evaluar las diferencias que se generan con la ejecución presupuestaria en relación al presupuesto elaborado del área de empaque

Se toma en cuenta las hojas de costo donde en ella se encuentra los materiales a utilizar por cada mil de puros.

Estas diferencias o variaciones pueden ser generadas debido:

- Al aumento o disminución del precio estándar,
- A que al momento de elaborar la hoja de costo no se incluya algún material,
- Debido a que la empresa sea el proveedor de algún material que antes era costo cero porque era del cliente todo esto inciden en la desactualización de las hojas de costo.

Estas hojas de costo solo pueden ser actualizadas durante el periodo presupuestario y esto se da cada año por lo tanto se da una revisión por hoja de costo.



En el siguientes gráficos muestra cuales son los materiales necesarios que debe de llevar la hoja de costo:

- ✓ la descripción del material
- ✓ cantidad,
- ✓ precio unitario,
- ✓ precio total.

Al ser proporcionado los materiales por el cliente el precio unitario y el total es reflejado en cero o sin ningún valor.

De lo contrario si el material es asumido por la empresa se reflejara el valor en las hojas de costo.



## Scandinavian Tobacco Group

BILL OF MATERIALS

FECHA 23-may-14

DATOS GENERALES

ORACLE: N/A

VITOLA No. \_\_\_\_\_

LARGO: 6 1/8 RING: 46

BRAND: DUNHILL SR PETIT CORONA PACK \_\_\_\_\_

### PACKING MATERIAL

Item Numer	Descripción	Consumption /Thousand	UOM	Item Cost	Total Cost	Comentarios
100-655-001	ANILLO DUNHILL SMALL	1,050.000	EA	0	-	
120-655-017	CARTON PACK DUNHILL PETI CORONA 5 -TUBE INTERNO	210.000	EA	0.8586	180.31	
120-655-018	CARTON PACK DUNHILLPETIT CORONA 5-TUBE EXTERNO	210.000	EA	0.901	189.21	
130-01-824	TUBO DE ALUMINIO DUNHILL PETIT CORONA - INTERNO	1,010.000	EA	0	-	
130-01-825	TUBO DE ALUMINIO DUNHILL PETIT CORONA - EXTERNO	1,010.000	EA	0	-	
135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	0.700	EA	3.445	2.41	
140-02-800	LAMINILLAS DE CEDRO PEQUEÑAS 5 7/8 X 31/4 X0.02	515.000	EA	0.0272	14.01	
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.179	EA	13.15	2.35	
150-655-016	CINTA DUNHILL 50 YARDAS	0.200	EA	0	-	
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	0.110	EA	4.134	0.45	
155-02-105	CINTAS ADHESIVAS,SC. 1/2"X72YDS	0.523	EA	0.284434	0.15	
180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X91/2 HAT-7	2.000	EA	1.159203	2.32	
205-654-001	SELLOS DE GARANTIA CAFÉ GRANDES HONDURAS	6.000	EA	0.0096	0.06	
205-655-001	STICKER GUARANTEE SEALS DUNHILL	200.000	EA	0	-	
205-655-002	INSERT CARDS DUNHILL	200.000	EA	0.0848	16.96	
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	2.000	EA	0.0171	0.03	
<b>4,416.712</b>					<b>408.262</b>	

cantidad de puros CARTON 1,000.00

(Meses, 2014)



100-650-053	ANILLO CAO LA TRAVIATA	1,050.000	0.01272	13.36	2013
100-650-055	ANILLO CAO MADURO LA TRAVIATA	1,050.000	0.01272	13.36	2013
105-44-002	CAO LA TRAVIATA RADIANTE 24'S	42.000	3.614574	151.81	2013
130-03-619	TUBOS DE CELOFAN 8 1/2 X 54 1550-DOS	1,050.000	0.0082	8.61	2013
135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	0.700	3.445	2.41	2013
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.179	13.15	2.35	2013
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	0.110	4.134	0.45	2013
180-00-616	CAJA DE CARTON HAT-6	3.000	1.284712	3.85	2013
200-90-122	SPIDER PAPER, SIZE: 24" X 36", 25# CLEAR GLASSINE	6.500	0.14734	0.96	2013
205-650-017	STICKER REDONDO MADURO CAO LA TRAVIATA	42.000	0.0399	1.68	2013
205-90-221	FTC PACKAGE LABEL 14PT. 2LINES. " NO WHITE	9.000	0.024947	0.22	2013
210-90-136	UPC LABEL 1" x 1/2" CIGAR	1,050.000	0.003	3.15	2013
210-90-137	UPC LABEL 1 1/2" x 1 1/2" BOX	42.000	0.0083	0.35	2013
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	3.000	0.0171	0.05	2013
	<b>Total 2013</b>			<b>202.61</b>	

(Meneses, 2014)



#### **6.4. Comparación de la ejecución presupuestaria con los presupuestos elaborados a base de hojas de costo actualizadas.**

Este se realizó con personal que conoce el material que contiene cada hoja de costo donde en ella se encuentran cuáles fueron las variaciones en relación al año anterior y que factores son los que inciden en la desactualización de las hojas de costo para ello se hizo una revisión de cada una de las hojas de costo con respecto al 2013.

La siguiente hoja de costo se observa un comparativo de la hoja de costo desactualizada vs. La actual y se observó que la variación es de \$ 7.39 debido al precio estándar.

Las diferentes hojas de costo detallan materiales que en su momento el proveedor fue el cliente y para este año la empresa comienza a vender el material por lo que en las hojas del año anterior en costo aparece en Zero y para este año ya tiene precio y esto nos representa variación al momento de actualizar.



## Scandinavian Tobacco Group

BILL OF MATERIALS

FECHA 23-May-14

DATOS GENERALES

ORACLE: N/A

VITOLA No. \_\_\_\_\_

RING: 46

BRAND: DUNHILL SR PETIT CORONA PACK \_\_\_\_\_

### PACKING MATERIAL

Item Num	Descripción	Consump n /Thousa	Item Co	Total C	Consu
100-653-200	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" 3 5/8 BAND	1,050.000	0.0147	15.44	2014
100-653-201	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" SECONDD 3 5/8	1,050.000	0.0147	15.44	2014
105-653-065	LA GLORIA CUBANA SERIE R" BLACK 6 X 60 18'S	56.000	4.52	253.12	2014
130-03-509	CELLO TUBE 61 X 8 1/4	1,050.000	0.0078	8.19	2014
135-01-280	FILM, CELLO 15" S160	0.920	3.38	3.11	2014
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.215	15.21	3.26	2014
150-09-880	CANVAS LA GLORIA CUBANA BLACK	56.000	0.33	18.48	2014
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' F	0.110	4.134	0.45	2014
180-00-600	CAJAS DE CARTON 20X17X17 HAT-5	3.000	1.257921	3.77	2014
205-90-237	FTC PACKAGE LABEL 16 PT. 2 LINES,"NO WHITE	12.000	0.029848	0.36	2014
210-90-136	UPC LABEL 1" x 1/2" CIGAR	1,050.000	0.0026	2.73	2014
210-90-137	UPC LABEL 1 1/2" x 1 1/2" BOX	56.000	0.0083	0.46	2014
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	3.000	0.0171	0.05	2014
<b>Total 2014</b>				<b>324.86</b>	
100-653-200	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" 3 5/8 BAND	1,050.000	0.013	13.65	2013
100-653-201	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" SECONDD 3 5/8	1,050.000	0.013	13.65	2013
105-653-065	LA GLORIA CUBANA SERIE R" BLACK 6 X 60 18'S	56.000	4.69	262.64	2013
135-01-280	FILM, CELLO 15" S160	0.700	3.445	2.41	2013
140-01-110	CEDAR FLAP 27.0 X 20.3 X 0.8	120.000	0.204559	24.55	2013
150-01-201	FOAM SHEET 144 X 72 X 1/8	0.500	2.5	1.25	2013
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.179	13.15	2.35	2013
150-09-880	CANVAS LA GLORIA CUBANA BLACK	56.000	0.33	18.48	2013
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' F	0.110	4.134	0.45	2013
180-00-600	CAJAS DE CARTON 20X17X17 HAT-5	3.000	1.368743	4.11	2013
205-90-237	FTC PACKAGE LABEL 16 PT. 2 LINES,"NO WHITE	12.000	0.032468	0.39	2013
210-90-136	UPC LABEL 1" x 1/2" CIGAR	1,050.000	0.003	3.15	2013
210-90-137	UPC LABEL 1 1/2" x 1 1/2" BOX	56.000	0.0083	0.46	2013
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	3.000	0.0171	0.05	2013
<b>Total 2013</b>				<b>347.60</b>	

(Meneses, 2014)



## Scandinavian Tobacco Group

BILL OF MATERIALS

FECHA 23-May-14

DATOS GENERALES

ORACLE: N/A

VITOLA No. \_\_\_\_\_

RING: 46

BRAND: DUNHILL SR PETIT CORONA PACK

### PACKING MATERIAL

Item Num	Descripción	Consumption /Thousa	Item Co	Total Co	Consumption
100-655-001	ANILLO DUNHILL SMALL	1,050.000	0	-	2014
120-655-017	CARTON PACK DUNHILL PETI CORONA 5 -TUBE INT	205.000	0.782044	160.32	2014
120-655-018	CARTON PACK DUNHILLPETIT CORONA 5-TUBE EX	205.000	0.740884	151.88	2014
130-01-824	TUBO DE ALUMINIO DUNHILL PETIT CORONA - INTE	1,010.000	0.332514	335.84	2014
130-01-825	TUBO DE ALUMINIO DUNHILL PETIT CORONA - EXT	1,010.000	0.434669	439.02	2014
135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	0.920	3.5152	3.23	2014
140-02-800	LAMINILLAS DE CEDRO PEQUEÑAS 5 7/8 X 3 1/4 X0.0	515.000	0.036774	18.94	2014
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.215	15.21	3.26	2014
150-655-016	CINTA DUNHILL 50 YARDAS	0.200	0	-	2014
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' F	0.110	4.134	0.45	2014
155-02-105	CINTAS ADHESIVAS,SC. 1/2"X72YDS	0.523	0.212054	0.11	2014
180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X9 1/2 HAT-7	2.000	1.075511	2.15	2014
205-655-001	STICKER GUARANTEE SEALS DUNHILL	205.000	0.0412	8.45	2014
205-655-002	INSERT CARDS DUNHILL	205.000	0.081767	16.76	2014
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	2.000	0.0171	0.03	2014
<b>Total 2014</b>				<b>1,140.45</b>	
100-655-001	ANILLO DUNHILL SMALL	1,050.000	0	-	2013
120-655-017	CARTON PACK DUNHILL PETI CORONA 5 -TUBE INT	210.000	0.8586	180.31	2013
120-655-018	CARTON PACK DUNHILLPETIT CORONA 5-TUBE EX	210.000	0.901	189.21	2013
130-01-824	TUBO DE ALUMINIO DUNHILL PETIT CORONA - INTE	1,010.000	0	-	2013
130-01-825	TUBO DE ALUMINIO DUNHILL PETIT CORONA - EXT	1,010.000	0	-	2013
135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	0.700	3.445	2.41	2013
140-02-800	LAMINILLAS DE CEDRO PEQUEÑAS 5 7/8 X 3 1/4 X0.0	515.000	0.0272	14.01	2013
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.179	13.15	2.35	2013
150-655-016	CINTA DUNHILL 50 YARDAS	0.200	0	-	2013
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' F	0.110	4.134	0.45	2013
155-02-105	CINTAS ADHESIVAS,SC. 1/2"X72YDS	0.523	0.284434	0.15	2013
180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X9 1/2 HAT-7	2.000	1.159203	2.32	2013
205-654-001	SELLOS DE GARANTIA CAFÉ GRANDES HONDURAS	6.000	0.0096	0.06	2013
205-655-001	STICKER GUARANTEE SEALS DUNHILL	200.000	0	-	2013
205-655-002	INSERT CARDS DUNHILL	200.000	0.0848	16.96	2013
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	2.000	0.0171	0.03	2013
<b>Total 2013</b>				<b>408.26</b>	

(Meses, 2014)



## Scandinavian Tobacco Group

### BILL OF MATERIALS

FECHA 23-May-14

### DATOS GENERALES

ORACLE: N/A

VITOLA No. \_\_\_\_\_

RING: 46

BRAND: DUNHILL SR PETIT CORONA PACK \_\_\_\_\_

### PACKING MATERIAL

Item Num	Descripción	Consump n /Thousa	Item Co	Total C	Consu
100-650-053	ANILLO CAO LA TRAVIATA	1,050.000	0.0147	15.44	2014
100-650-055	ANILLO CAO MADURO LA TRAVIATA	1,050.000	0.0147	15.44	2014
105-44-002	CAO LA TRAVIATA RADIANTE 24'S	42.000	3.32	139.44	2014
130-03-162	CELLO TUBE 1550-G-OS	1,050.000	0.0078	8.19	2014
135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	0.920	3.5152	3.23	2014
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.215	15.21	3.26	2014
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' F	0.110	4.134	0.45	2014
180-00-600	CAJAS DE CARTON 20X17X17 HAT-5	3.000	1.257921	3.77	2014
200-90-122	SPIDER PAPER,SIZE: 24" X 36", 25# CLEAR GLASSIM	6.500	0.14595	0.95	2014
205-650-017	STICKER REDONDO MADURO CAO LA TRAVIATA	42.000	0.0399	1.68	2014
205-90-221	FTC PACKAGE LABEL 14PT. 2LINES. " NO WHITE	9.000	0.027601	0.25	2014
210-90-136	UPC LABEL 1" x 1/2" CIGAR	1,050.000	0.0026	2.73	2014
210-90-137	UPC LABEL 1 1/2" x 1 1/2" BOX	42.000	0.0083	0.35	2014
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	3.000	0.0171	0.05	2014
	<b>Total 2014</b>			<b>195.23</b>	
100-650-053	ANILLO CAO LA TRAVIATA	1,050.000	0.01272	13.36	2013
100-650-055	ANILLO CAO MADURO LA TRAVIATA	1,050.000	0.01272	13.36	2013
105-44-002	CAO LA TRAVIATA RADIANTE 24'S	42.000	3.614574	151.81	2013
130-03-619	TUBOS DE CELOFAN 8 1/2 X 54 1550-DOS	1,050.000	0.0082	8.61	2013
135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	0.700	3.445	2.41	2013
150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.179	13.15	2.35	2013
155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' F	0.110	4.134	0.45	2013
180-00-616	CAJA DE CARTON HAT-6	3.000	1.284712	3.85	2013
200-90-122	SPIDER PAPER,SIZE: 24" X 36", 25# CLEAR GLASSIM	6.500	0.14734	0.96	2013
205-650-017	STICKER REDONDO MADURO CAO LA TRAVIATA	42.000	0.0399	1.68	2013
205-90-221	FTC PACKAGE LABEL 14PT. 2LINES. " NO WHITE	9.000	0.024947	0.22	2013
210-90-136	UPC LABEL 1" x 1/2" CIGAR	1,050.000	0.003	3.15	2013
210-90-137	UPC LABEL 1 1/2" x 1 1/2" BOX	42.000	0.0083	0.35	2013
210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	3.000	0.0171	0.05	2013
	<b>Total 2013</b>			<b>202.61</b>	

(Meses, 2014)



Debido a la comparación de las hojas de costo actualizadas versus las desactualizadas refleja una variación de treinticincomil quinientos noventa y un dólares con ochenta centavos

Norteamericanos (U\$35,591.80) lo que se encuentra en el rango aceptable de la empresa y se da cuenta que los factores que influyeron es:

- ✓ El costo estándar de un producto es decir qué sea más caro o más barato un determinado material,
- ✓ Otro aspecto importante es que no se agregue un material en la hoja de costo por lo que la empresa obtiene pérdidas por no estar cobrando ese material. cabe destacar que las hojas de costo tienen un tiempo determinado para su desactualización.

La empresa cuenta con 1017 hojas de costo de las cual se realizo la actualización de cada una de ellas por lo que cabe resaltar que no se puede agregar todas las las hojas de costo al documento y esto es por el sigilo que la empresa tiene para su seguridad .



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

Sum of CON:		Consumo	132,278.40	200,565.77										(35,591.80)
ORACL	MATCODE	MATCODE DESCRIPTION	2,014 cost	total cost 2014	2,014 cost	costo 2014	total cost 2014	Precio de labor \$ 2014	Precio de labor	Variación de labor	Variación de materiales			
06394	100-37-101	COHIBA NICARAGUA 2 3/4" BANDS	0	0	1050	0.01595	16.7475	41.95	44.73	2.78	-1050	-16.7475		
	106-37-006	COHIBA NICARAGUA 5 X 50 MDF 100'S	0	0	10	1.4663	14.663	41.95	44.73	2.78	-10	-14.663		
	130-03-517	CELLO TUBE 54 X 7 1/2	0.0082	0	1050	0.0078	8.19	41.95	44.73	2.78	-1050	-8.19		
	135-01-312	21" CELLO ROLL	3.445	0	0.92	3.5152	3.233984	41.95	44.73	2.78	-0.92	-3.233984		
	150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	13.15	0	0.2145	15.21	3.262545	41.95	44.73	2.78	-0.2145	-3.262545		
	155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	4.134	0	0.11	4.134	0.45474	41.95	44.73	2.78	-0.11	-0.45474		
	180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X91/2 HAT-7	1.159203	0	2	1.075511	2.151022	41.95	44.73	2.78	-2	-2.151022		
	205-90-237	FTC PACKAGE LABEL 16 PT. 2 LINES,"NO WHITE	0.032468	0	2	0.029848	0.059696	41.95	44.73	2.78	-2	-0.059696		
	210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	0.0171	0	7	0.0171	0.1197	41.95	44.73	2.78	-7	-0.1197		
06395	100-37-101	COHIBA NICARAGUA 2 3/4" BANDS	0	0	1050	0.01595	16.7475	41.95	44.73	2.78	-1050	-16.7475		
	106-37-005	COHIBA NICARAGUA 5 X 50 MDF 50'S	0	0	20	1.12334	22.4668	41.95	44.73	2.78	-20	-22.4668		
	130-03-517	CELLO TUBE 54 X 7 1/2	0.0082	0	1050	0.0078	8.19	41.95	44.73	2.78	-1050	-8.19		
	135-01-312	21" CELLO ROLL	3.445	0	0.92	3.5152	3.233984	41.95	44.73	2.78	-0.92	-3.233984		
	150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	13.15	0	0.2145	15.21	3.262545	41.95	44.73	2.78	-0.2145	-3.262545		
	155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	4.134	0	0.11	4.134	0.45474	41.95	44.73	2.78	-0.11	-0.45474		
	180-00-600	CAJAS DE CARTON 20X17X17 HAT-5	1.368743	0	2	1.257921	2.515842	41.95	44.73	2.78	-2	-2.515842		
	205-90-237	FTC PACKAGE LABEL 16 PT. 2 LINES,"NO WHITE	0.032468	0	4	0.029848	0.119392	41.95	44.73	2.78	-4	-0.119392		
	210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	0.0171	0	8	0.0171	0.1368	41.95	44.73	2.78	-8	-0.1368		
06396	100-37-100	COHIBA NICARAGUA 2 1/2" BANDS	0	0	1050	0.01595	16.7475	41.95	44.73	2.78	-1050	-16.7475		
	105-37-001	COHIBA NICARAGUA 4 X 45 16'S	0	0	63	8.75	551.25	41.95	44.73	2.78	-63	-551.25		
	130-03-501	CELLO TUBE 5 1/2 X 46	0.0082	0	1050	0.0078	8.19	41.95	44.73	2.78	-1050	-8.19		
	135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	3.445	0	0.92	3.5152	3.233984	41.95	44.73	2.78	-0.92	-3.233984		
	150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	13.15	0	-1.8075	15.21	-27.492075	41.95	44.73	2.78	1.8075	27.492075		
	155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	4.134	0	0.11	4.134	0.45474	41.95	44.73	2.78	-0.11	-0.45474		
	180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X91/2 HAT-7	1.159203	0	2	1.075511	2.151022	41.95	44.73	2.78	-2	-2.151022		



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
11335	E1045	100-650-035	ANILLO CAO GOLD NATURAL GRANDES		0.01272	0	1050	0.0147	15.435	41.95	44.73	2.78	-1050	-15.435
11336		130-03-133	CELOFAN HONDUREÑO 1530-E 52X9		0.0082	0	1050	0.0078	8.19	41.95	44.73	2.78	-1050	-8.19
11337		135-01-240	12" CELLO 160 DB20		3.445	0	0.92	3.38	3.1096	41.95	44.73	2.78	-0.92	-3.1096
11338		150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS		13.15	0	0.2145	15.21	3.262545	41.95	44.73	2.78	-0.2145	-3.262545
11339		155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8		4.134	0	0.11	4.134	0.45474	41.95	44.73	2.78	-0.11	-0.45474
11340		155-02-106	CINTAS ADHESIVAS 3/4 X 72 YDS		0	0	0.523	0.3202	0.1674646	41.95	44.73	2.78	-0.523	-0.1674646
11341		180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X91/2 HAT-7		1.159203	0	2	1.075511	2.151022	41.95	44.73	2.78	-2	-2.151022
11342		205-90-224	FTC PACKAGE LABEL, 14-4 PT., "NO WHITE SPACE", 5		0.024947	0	8	0.021208	0.169664	41.95	44.73	2.78	-8	-0.169664
11343		210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"		0.0171	0	2	0.0171	0.0342	41.95	44.73	2.78	-2	-0.0342
11344	E1046	100-650-004	ANILLOS - GRANDES CAO ITALIA		0.01272	0	1050	0.0147	15.435	41.95	44.73	2.78	-1050	-15.435
11345		130-03-509	CELLO TUBE 61 X 8 1/4		0.0082	0	1050	0.0078	8.19	41.95	44.73	2.78	-1050	-8.19
11346		135-01-240	12" CELLO 160 DB20		3.445	0	0.92	3.38	3.1096	41.95	44.73	2.78	-0.92	-3.1096
11347		150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS		13.15	0	0.2145	15.21	3.262545	41.95	44.73	2.78	-0.2145	-3.262545
11348		155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8		4.134	0	0.11	4.134	0.45474	41.95	44.73	2.78	-0.11	-0.45474
11349		155-02-106	CINTAS ADHESIVAS 3/4 X 72 YDS		0	0	0.523	0.3202	0.1674646	41.95	44.73	2.78	-0.523	-0.1674646
11350		180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X91/2 HAT-7		1.159203	0	2	1.075511	2.151022	41.95	44.73	2.78	-2	-2.151022
11351		205-90-224	FTC PACKAGE LABEL, 14-4 PT., "NO WHITE SPACE", 5		0.024947	0	8	0.021208	0.169664	41.95	44.73	2.78	-8	-0.169664
11352		210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"		0.0171	0	2	0.0171	0.0342	41.95	44.73	2.78	-2	-0.0342
11353	E1047	100-650-010	ANILLOS - CAO MX2		0.01272	0	1050	0.0147	15.435	41.95	44.73	2.78	-1050	-15.435
11354		130-03-517	CELLO TUBE 54 X 7 1/2		0.0082	0	1050	0.0078	8.19	41.95	44.73	2.78	-1050	-8.19
11355		135-01-240	12" CELLO 160 DB20		3.445	0	0.92	3.38	3.1096	41.95	44.73	2.78	-0.92	-3.1096
11356		150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS		13.15	0	0.2145	15.21	3.262545	41.95	44.73	2.78	-0.2145	-3.262545
11357		155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8		4.134	0	0.11	4.134	0.45474	41.95	44.73	2.78	-0.11	-0.45474
11358		155-02-106	CINTAS ADHESIVAS 3/4 X 72 YDS		0	0	0.523	0.3202	0.1674646	41.95	44.73	2.78	-0.523	-0.1674646
11359		180-00-602	CAJAS DE CARTON 20X17X91/2 HAT-7		1.159203	0	2	1.075511	2.151022	41.95	44.73	2.78	-2	-2.151022
11360		205-90-224	FTC PACKAGE LABEL, 14-4 PT., "NO WHITE SPACE", 5		0.024947	0	8	0.021208	0.169664	41.95	44.73	2.78	-8	-0.169664
11361		210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"		0.0171	0	2	0.0171	0.0342	41.95	44.73	2.78	-2	-0.0342
11362	Grand Total			2362566.77	0	0	2832916.071	0	0	41.95	44.73	2.78	-470349.3008	0
11363														
11364														



## VII. CONCLUSIONES

Al finalizar la tesis, se puede mencionar que se han obtenido los resultados esperados de los objetivos planteados, logrando así formar una imagen más clara de la situación de la empresa Scandinavian, en tema de ejecución del presupuesto específicamente de lo relacionado con la desigualdad presupuestaria.

A lo largo de la presente investigación sobre los posibles factores que influyen en la elaboración y ejecución del presupuesto para el área de empaque de la empresa STG. Se plantearon objetivos:

El primer objetivo analizado en tal investigación es la de identificación, la cual demostró que la empresa Scandinavian Tobacco Group se rige bajo parámetros y formatos para la elaboración del presupuesto siendo objeto de estudio el área de empaque y que todo este proceso se realiza con la finalidad de maximizar el rendimiento en el consumo de materiales necesarios para la elaboración de puros

El segundo objetivo es de describir como la empresa STG ejecuta el presupuesto, se observó que en base a las previsiones de ventas se toma en consideración lo que se desea empaquetar y así tomar en cuenta que materiales se utilizan para la elaboración del empaquetado de puros, cuáles han sido sus movimientos y quienes van hacer los proveedores tomando en cuenta los precios de cada material reflejándose en la hojas de costo que están elaboradas a base de un mil puros.

El tercer objetivo que se desarrolla es evaluar las variaciones que se generan en el presupuesto a base de hojas de costos donde se determinó cuáles son los factores que inciden en la desactualización de las hojas de costo resaltando así lo siguiente:

- Aumento o disminución del precio estándar,
- Al momento de elaborar la hoja de costo no se incluya algún material.
- Debido a que la empresa sea el proveedor de algún material que antes se reflejaba en la hoja de costo con valor cero porque el cliente era el proveedor, todo esto inciden en la desactualización de las hojas de costo.

Como cuarto objetivo planteado está comparar la ejecución presupuestaria con el presupuesto elaborado a base de hojas de costos actualizadas, donde se encontraron variaciones que no sobre pasan el rango planteado por la empresa (incremento aceptable dentro de un rango de 1-5%) pero que de seguir así estaría expuesta a disminuir utilidades a largo plazo debido a los factores antes mencionado.

Para poder determinar los factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí durante el primer



semestre del año 2014” se tomaron en cuenta todos los objetivos planteados y que se cumple con el supuesto, de que la actualización de las hojas de costo permite una adecuada elaboración y ejecución del presupuesto de empaque trayendo así mejoras en las utilidades.



## VIII. RECOMENDACIONES

Debido a los diferentes factores que se presentan en el presupuesto a base de hojas de costo se recomienda que el proceso de análisis para la ejecución presupuestaria, que el Forcast se adapte trimestralmente para tener una mejor visión y control al momento de estar realizando el presupuesto.

Al momento de la revisión de las hojas de costo que el actualizador tenga una mayor información de los materiales a utilizar y esto disminuirá en las variaciones.

Realizar un estudio minucioso de cada variación que se presentan en cada ciclo para la creación del presupuesto.



## WEBGRAFIA

*analisisfinanciero.todoaccess.com*. (2014 de junio de 01). Obtenido de <http://analisisfinanciero.todoaccess.com/Caracteristicas.asp>

*ambito-financiero.com*. (3 de junio de 2014). Obtenido de <http://ambito-financiero.com/elaborar-presupuesto-empresa/>

*ambito-financiero.com*. (02 de junio de 2014). Obtenido de <http://ambito-financiero.com/elaborar-presupuesto-empresa/>

*beetonix.net*. (23 de 11 de 2009). Recuperado el 08 de 05 de 2014, de <http://beetonix.net/post/negocios/importancia-de-los-presupuestos/>

*buenastareas.com*. (Marzo de 2010). Recuperado el 08 de Mayo de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-De-Los-Presupuestos/161387.html>

*buenastareas.com*. (06 de 2010). Recuperado el 08 de 05 de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-Del-Presupuesto/438048.html>

*cnnexpansion.com/*. (s.f.). Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2008/10/07/10-pasos-para-hacer-un-buen-presupuesto>

*cofinen*. (28 de 02 de 2012). *mirelasolucion.es*. Recuperado el 20 de 05 de 2014, de <http://www.mirelasolucion.es/blog/analisis-empresas-economico-financiero/>

Concepto del analisis financiero, o. e. (10 de 2010). Recuperado el 14 de 05 de 2014, de Concepto del analisis financiero, objetivo e importancia. BuenasTareas.com de <http://www.buenastareas.com>

*economia-empresa/30511/como-elaborar-un-presupuesto*. (s.f.). Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://www.gestion.org/economia-empresa/30511/como-elaborar-un-presupuesto/>

*emprendepyme.net*. (2008). Recuperado el 08 de Mayo de 2014, de <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

*index.php/Análisis\_Económico\_Financiero*. (s.f.). Recuperado el 14 de 05 de 2014, de [http://www.ecured.cu/index.php/An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico\\_Financiero](http://www.ecured.cu/index.php/An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico_Financiero)

*purosdehostos.com*. (22 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://purosdehostos.com/es/about-us/>

*www.elnuevodiario.com.ni*. (s.f.). Recuperado el lunes de noviembre de 2014, de <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/319328>

*www.monografias.com*. (s.f.). Recuperado el lunes de noviembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos100/sistema-costos-ordenes-especificas/sistema-costos-ordenes-especificas.shtml>



*www.tabacosjcastillo.com*. (s.f.). Recuperado el lunes de noviembre de 2014, de <http://www.tabacosjcastillo.com/elaboracion.htm>

#### ENTREVISTAS

López, S. (12 de 05 de 2014). (I. Rodríguez, Entrevistador)

Meneses, H. (05 de noviembre de 2014). Muestra hojas de cost. (I. Raudes, Entrevistador)

Roney, T. (24 de junio de 2014). (R. Isaac, Entrevistador)

Sequeira, A. (15 de mayo de 2014). (I. Raudez, Entrevistador)

Sequeira, A. (16 de septiembre de 2014). contadora. (c. v. Fuentes alvaro, Entrevistador)



## IX. ANEXO

### ANEXO N°1 Cronograma de Actividades



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

			<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>14/03/2014</span> <span>21/03/2014</span> <span>28/03/2014</span> <span>04/04/2014</span> <span>11/04/2014</span> <span>18/04/2014</span> <span>25/04/2014</span> <span>02/05/2014</span> <span>09/05/2014</span> <span>16/05/2014</span> <span>23/05/2014</span> <span>30/05/2014</span> <span>06/06/2014</span> <span>13/06/2014</span> <span>20/06/2014</span> <span>27/06/2014</span> </div>															
			S.01	S.02	S.03	S.04	S.05	S.06	S.07	S.08	S.09	S.10	S.11	S.12	S.13	S.14	S.15	S.16
ETAPA 1	Actividades	Tiempo																
	Linea de investigacion	Progamado																
		Ejecutado																
	ideas sobre el tema y subtema de investigación	Progamado																
		Ejecutado																
	Revisión del tema general y el subtema	Progamado																
		Ejecutado																
	Antecedentes del tema elegido.	Progamado																
		Ejecutado																
	Planteamiento y formulación del problema	Progamado																
		Ejecutado																
	Revisión del planteamiento y formulación del problema	Progamado																
		Ejecutado																
	objetivos y justificación.	Progamado																
		Ejecutado																
	Presentación de los objetivos y justificación	Progamado																
		Ejecutado																
	bosquejo guía del marco teórico.	Progamado																
		Ejecutado																
	Revisión del bosquejo guía.	Progamado																
	Ejecutado																	
Revisión del Marco Teórico	Progamado																	
	Ejecutado																	
Elaboración de hipótesis y operacionalización de Variables	Progamado																	
	Ejecutado																	
Revisión de elaboración de hipótesis y Variables	Progamado																	
	Ejecutado																	
El tipo de investigación, universo y muestra	Progamado																	
	Ejecutado																	
Revisión del tipo de investigación, universo y muestra.	Progamado																	
	Ejecutado																	
ETAPA 2	Métodos, Técnicas y Etapas de la investigación	Progamado																
	Ejecutado																	
	Revisión de Métodos, Técnicas y Etapas de la investigación	Progamado																
	Ejecutado																	
ETAPA 3	Aplicación de instrumentos de recolección	Progamado																
	Ejecutado																	
	Presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones	Progamado																
	Ejecutado																	
ETAPA 4	Revisión de los avances del análisis y presentación de los resultados	Progamado																
	Ejecutado																	
ETAPA 4	Revisión de conclusiones y recomendaciones	Progamado																
	Ejecutado																	
ETAPA 5	Orientaciones finales sobre presentación del informe final y material para proyectar en defensa	Progamado																
	Ejecutado																	
	Defensa del informe final	Progamado																
	Ejecutado																	



## ANEXO N° 2 Bosquejo de Marco Teórico

### I. Concepto de puros

- a) Historia
- b) Ciclo productivo
- c) Concepto de puros
- d) Elaboración de puros

### II. Área de Empaque de Puros

- a) Concepto
- b) Procedimiento de empaque de puros
- c) Funcionalidad del área de empaque
- d) control de las actividades de empaque

### III. Hojas de costo

- a) Concepto
- b) Importancia
- c) Elementos del análisis financiero
- d) Aplicación de herramientas de análisis financiero

### IV. Presupuesto

- a) Concepto de presupuesto proyectado
- b) Características
- c) Diferencia entre presupuesto real y proyectado
- d) Pasos para elaborar un presupuesto
- e) Pasos para ejecutar un presupuesto
- f) Desigualdad presupuestaria

### V. Scandinavian Tobacco Group

- a) Misión
- b) Visión
- c) Valores corporativos



ANEXO N° 3 Modelo de Instrumentos



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
UNAN/ FAREM- Estelí**

**Entrevista dirigida contador de la empresa Scandinavian Tobacco  
Group Estelí**

**1. Datos Generales**

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**2. Objetivos.**

**Somos Estudiantes del V año de Banca y Finanzas estamos realizando un análisis económico financiero de la ejecución presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí durante el primer semestre del año 2014””**

**Aspectos sobre presupuestos**

1. ¿Cuánto tiempo tiene Scandinavian de estar situada en Estelí?
2. ¿Cuántos son los actuales trabajadores del área de empaque Scandinavian?
3. ¿Qué concepto tiene la empresa de presupuesto?
4. ¿La empresa está realizando el presupuesto según teoría o tienen un modelo adaptado a la estructura de la empresa?
5. ¿Características del presupuesto?
6. ¿En que basan el proceso para la elaboración del presupuesto para el área de empaque?
7. ¿Qué elementos se toman en cuenta para la elaboración del presupuesto?
8. ¿En qué parte del área de empaque presenta dificultades el presupuesto?
9. ¿Qué personal está integrado para la elaboración del presupuesto para el empaque?
10. ¿Qué tipo de problema se están presentando con relación al presupuesto para el área de empaque?



ANEXO N° 4 Modelo de Instrumentos



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
UNAN/FAREM- Estelí

**Entrevista**

**1. Datos Generales**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha de Aplicación: \_\_\_\_\_

**2. Objetivos.**

- 3. Somos Estudiantes del V año de Banca y Finanzas, estamos realizando un estudio un análisis económico financiero de la ejecución presupuestaria del área de empaque de la empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí durante el primer semestre del año 2014”**

**Presupuesto**

1. ¿Qué es Forcast, su función y su objetivo?
2. ¿Qué es Budget, su función y cuál es su objetivo?
3. ¿Cuáles son los gastos de operación relacionados a empaque?
4. Luego se procesa la información en los formatos ya establecidos cuales son
5. gerencia financiera, luego aprobado se sube a un sistema llamado Oracle.
6. Medios de control de ejecución presupuestaria?
7. Afectaciones contables de los rubros presupuestado
8. diferencias que se generan con la ejecución presupuestaria en relación al presupuesto elaborado del área de empaque
9. Medios de control de ejecución presupuestaria



ANEXO N° 5 Modelo de Instrumentos



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
UNAN/ FAREM- Estelí

**Trabajo de Campo - Guía de Observación**

Área de observación: Área de Contabilidad

Fecha de Aplicación:

**Objetivo:** Observar de manera directa algunas de las funciones y operaciones que se realizan en cuanto al área de empaque.

**Elementos a Observar:**

Área de Empaque	SI	NO	Observaciones
➤ Presupuesto			
➤ Hojas de costo.			
➤ Precios de los materiales.			
➤ Variaciones.			



**ANEXO N° 6 Modelo de Instrumentos**



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
UNAN/FAREM- Estelí**

**Trabajo de Campo – Revisión Documental**

**Área de Revisión documental: Área de Empaque - Contabilidad**

**Fecha de Aplicación:**

**Fecha de la revisión:**

**Firma de aprobación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el control de entradas, salidas y ejecución del presupuesto de empaque.

**Documentos a revisar:**

- ✓ **Hojas de costo**
- ✓ **Inventario de Empaque**
- ✓ **Salidas valorizadas**
- ✓ **Presupuesto de empaque**



ANEXO N° 7 Modelo de Instrumentos

Revisioci de hojas de costo - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Fuente Alineación General Número Estilos Celdas Modificar

J1

1

2 **Scandinavian Tobacco Group, S.A.**

3 Detalle, materiales de cajas por producto terminado

4

	BRAND	ORACL	FRONTMARK	MATCODI	MATCODE DESCRIPTION	MATCODE FAMILY	CONSUMPTION	STANDARD COST	COST
773	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	100-00-001	NEW PROJECT BANDS	BANDS	1,050.000000		
774	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	130-03-509	CELLO TUBE 61 X 8 1/4	TUBES	1,050.000000	0.008200	8.610000
775	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	FILM	0.705680	3.445000	2.431068
776	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	150-06-232	7/8" SEAMAID RIBBON, 27 9206 617 MAIS	MISC. PACKAGING	0.130000	5.225800	0.679354
777	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	MISC. PACKAGING	0.178900	13.150000	2.352535
778	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	TAPE	0.110000	4.134000	0.454740
779	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	155-02-105	CINTAS ADHESIVAS,SC. 1/2"X72YDS	TAPE	0.523000	0.284434	0.148759
780	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	180-00-600	CAJAS DE CARTON 20X17X17 HAT-5	CORRUGATED CARTONS	2.000000	1.968743	2.737486
781	LA TRAVIATA	65205	CI BLENDLAB (KH 554) CAO LA TRAVIATA 5X54 BDL	210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	UPC STICKERS	2.000000	0.017100	0.034200
791	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	100-00-001	NEW PROJECT BANDS	BANDS	1,050.000000		
792	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	130-03-509	CELLO TUBE 61 X 8 1/4	TUBES	1,050.000000	0.008200	8.610000
793	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	FILM	0.698511	3.445000	2.406370
794	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	150-06-232	7/8" SEAMAID RIBBON, 27 9206 617 MAIS	MISC. PACKAGING	0.130000	5.225800	0.679354
795	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	MISC. PACKAGING	0.178900	13.150000	2.352535
796	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	TAPE	0.110000	4.134000	0.454740
797	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	155-02-105	CINTAS ADHESIVAS,SC. 1/2"X72YDS	TAPE	0.523000	0.284434	0.148759
798	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	180-00-600	CAJAS DE CARTON 20X17X17 HAT-5	CORRUGATED CARTONS	2.000000	1.968743	2.737486
799	LA TRAVIATA	65207	CI BLENDLAB (KB 656) CAO LA TRAVIATA MADURO	210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	UPC STICKERS	2.000000	0.017100	0.034200
1585	LA TRAVIATA	80001	CAO LA TRAVIATA DIVINO MADURO 245, 20 UN/CS	100-650-053	ANILLO CAO LA TRAVIATA	BANDS	1,050.000000	0.012720	13.356000
1586	LA TRAVIATA	80001	CAO LA TRAVIATA DIVINO MADURO 245, 20 UN/CS	100-650-055	ANILLO CAO MADURO LA TRAVIATA	BANDS	1,050.000000	0.012720	13.356000
1587	LA TRAVIATA	80001	CAO LA TRAVIATA DIVINO MADURO 245, 20 UN/CS	105-44-003	CAO LA TRAVIATA DIVINO 24'S	SOLID WOOD BOXES	42.000000	3.321420	139.499640
1588	LA TRAVIATA	80001	CAO LA TRAVIATA DIVINO MADURO 245, 20 UN/CS	130-03-133	CELOFAN HONDUREÑO 1530-E 52X9	TUBES	1,050.000000	0.008200	8.610000
1589	LA TRAVIATA	80001	CAO LA TRAVIATA DIVINO MADURO 245, 20 UN/CS	135-01-260	13" CELLO 160 DB20 INMENSOS	FILM	0.700000	3.445000	2.411500



Revisioci de hojas de costo - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas

D9 FILM, CELLO 15" S160

A B C D E F G

1

2 **Scandinavian Tobacco Group, S.A.**

3 **Detalle, materiales de cajas por producto terminado**

4

ORACL	FRONTMARK	MATCODE	MATCODE DESCRIPTION	CONSUMPTI	STANDARD COST	COST
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	100-653-200	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" 3 5/8 BAND	1,050.000000	0.013000	13.650000
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	100-653-201	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" SECONDD 3 5/8 BAND	1,050.000000	0.013000	13.650000
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	105-653-065	LA GLORIA CUBANA SERIE R" BLACK 6 X 60 18'S	56.000000	4.690000	262.640000
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	135-01-280	FILM, CELLO 15" S160	0.700000	3.445000	2.411500
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	140-01-110	CEDAR FLAP 27.0 X 20.3 X 0.8	120.000000	0.204559	24.547080
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	150-01-201	FOAM SHEET 144 X 72 X 1/8	0.500000	2.500000	1.250000
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	150-09-240	MISCELLANEOUS PACKAGING CIGARS	0.178900	13.150000	2.352535
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	150-09-880	CANVAS LA GLORIA CUBANA BLACK	56.000000	0.330000	18.480000
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	155-01-103	3" NON-ASPHALTIC REINFORCED GUM TAPE 375' ROLL 8	0.110000	4.134000	0.454740
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	180-00-600	CAJAS DE CARTON 20X17X17 HAT-5	3.000000	1.368743	4.106229
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	205-90-237	FTC PACKAGE LABEL 16 PT. 2 LINES,"NO WHITE	12.000000	0.032468	0.389616
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	210-90-136	UPC LABEL 1" x 1/2" CIGAR	1,050.000000	0.003000	3.150000
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	210-90-137	UPC LABEL 1 1/2" x 1 1/2" BOX	56.000000	0.008300	0.464800
40569	LGC SERIES R BLACK 6 X 60 NO. SIXTY BOX 18'S	210-90-138	UPC SHIPPING LABEL 4" x 6"	3.000000	0.017100	0.051300
40570	LGC SERIES R BLACK 6 7/8 X 58 NO. FIFTY EIGHT	100-653-200	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" 3 5/8 BAND	1,050.000000	0.013000	13.650000
40570	LGC SERIES R BLACK 6 7/8 X 58 NO. FIFTY EIGHT	100-653-201	LA GLORIA CUBANA BLACK SERIE R" SECONDD 3 5/8 BAND	1,050.000000	0.013000	13.650000
40570	LGC SERIES R BLACK 6 7/8 X 58 NO. FIFTY EIGHT	105-653-066	LA GLORIA CUBANA SERIE R" BLACK 6 7/8 X 58 18'S	56.000000	4.920000	275.520000
40570	LGC SERIES R BLACK 6 7/8 X 58 NO. FIFTY EIGHT	135-01-280	FILM, CELLO 15" S160	0.700000	3.445000	2.411500
40570	LGC SERIES R BLACK 6 7/8 X 58 NO. FIFTY EIGHT	140-01-110	CEDAR FLAP 27.0 X 20.3 X 0.8	60.000000	0.204559	12.273540

Sheet1 resumen detalle cost 2014 cost 2013



ANEXO N° 8 Modelo de Instrumentos

Revisioci de hojas de costo - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos

	A	B	C	D	E
1					
2	<b>CODE MATERIAL</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>ORACLE PRICE</b>	<b>STD PRICE</b>	<b>FAMILY</b>
3	100-00-000	BANDS SAMPLER	0.000010	0.000010	BANDS
4	100-00-001	NEW PROJECT BANDS			BANDS
5	100-37-100	COHIBA NICARAGUA 2 1/2" BANDS	0.015950	0.015950	BANDS
6	100-37-101	COHIBA NICARAGUA 2 3/4" BANDS	0.015950	0.015950	BANDS
7	100-37-102	COHIBA NICARAGUA 3" BANDS	0.015950	0.015950	BANDS
8	100-37-103	COHIBA NICARAGUA 3 1/4" BANDS	0.015950	0.015950	BANDS
9	100-419-060	DON TOMAS CLASICO 2 3/4"	0.011500	0.011500	BANDS
10	100-419-065	DON TOMAS CLASICO 2 7/8"	0.010500	0.010500	BANDS
11	100-419-066	DON TOMAS CLASICO 3" CIGAR BAND	0.010500	0.010500	BANDS
12	100-419-070	DON TOMAS MADURO 2 7/8"	0.010500	0.010500	BANDS
13	100-499-002	5 VEGAS LIMITADA PRIMARY BANDS 3"			BANDS
14	100-499-012	RAMON BUESO THE PROJECT BAND 3 1/2" CI			BANDS
15	100-499-026	HC SERIES MADURO BAND 3 1/8" CI			BANDS
16	100-499-041	ARGANESE CONNECTICUT BLUE PRIMARY 3 3/8 BANDS CI			BANDS
17	100-499-042	ARGANESE HABANO RED PRIMARY 3 3/8 BANDS CI			BANDS
18	100-499-043	ARGANESE MADURO GREEN PRIMARY 3 3/8 BANDS CI			BANDS
19	100-499-066	RAMON BUESO ODISSEY BAND 3 1/2" CI			BANDS
20	100-499-071	LAST STICK STANDING BANDS A"	0.044650	0.044650	BANDS
21	100-499-072	LAST STICK STANDING BANDS C"	0.044650	0.044650	BANDS
22	100-499-073	LAST STICK STANDING BANDS O"	0.044650	0.044650	BANDS
23	100-499-201	AMERICAN BLEND BANDS 3 3/8" CI			BANDS
24	100-499-212	CAO HANS HUBER CONMEMORATIVO BANDS 3 1/8	0.011500	0.011500	BANDS
25	100-499-225	VARINA FARMS CIGARS BANDS 3" CI			BANDS

Sheet1 resumen detalle cost 2014 cost 2013

Listo