

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARGUA
UNAN-MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”
RUCFA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADOS DE
BANCA Y FINANZAS**

TEMA: PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO.

**SUBTEMA: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PRESUPUESTO OPERATIVO COMO HERRAMIENTA DE
PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO DE LA PLANTA DE ALIMENTO DE LA EMPRESA (GANADERÍA
INTEGRAL DE NICARAGUA S.A.) GINSA DURANTE EL AÑO 2014.**

AUTORES:

**BR. JEFFERSON ALBERTO GALEANO JUAREZ.
BR. CLAUDIA PATRICIA GUERRERO.**

TUTORA:

MSC. SANDRA ALVARADO CERVANTES.

MANAGUA, 27 DE NOVIEMBRE 2014

Dedicatoria

A Dios.

Por darme la vida y guiarme por el buen camino, darme las fuerzas necesarias y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres.

Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme. Me han dado todo lo que soy como persona, mis Valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hijo,

Quien ha sido y es para mí, mi Motivación, inspiración y felicidad. Todo esto es para ofrecerle un buen ejemplo como padre y permitirme darle un mejor futuro.

Br. Jefferson Alberto Galeano Juárez.

Dedicatoria

A mi Dios por darme sabiduría, vida y esperanza para terminar con éxito mis estudios.

A mi esposo que ha sido un gran apoyo y que siempre ha estado conmigo en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil pero siempre has estado ahí para brindarme tu mano y tu comprensión. Gracias.

A mi princesita, que es mi inspiración y por ella he terminado mis estudios y seguiré hacia adelante para demostrarle que somos luchadoras y para darle un mejor futuro. Te amo

A mi madre Patricia que es una mujer luchadora y nunca me has enseñado a dejar las cosas a medio hacer. Por todos esos consejos y alientos que me has dado, este triunfo es por ti. Porque es una manera de demostrarte que he seguido tus pasos.

A mis hermanos, por esos momentos de desvelos y molestias que siempre daba para lograr hacer mis trabajos, a todos los familiares y amigos que han deseado lo mejor para mí.

Br Claudia Patricia Guerrero.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por todos los rayos de sol que dejaba caer y sentir cada día que tengo una esperanza para seguir hacia adelante.

A mi esposa por su comprensión y paciencia.

A mi hijo por ser el motor y el sentido de esta victoria.

A mis padres que fueron los que me enseñaron a luchar y trabajar duro por mis sueños.

A mis amigos y demás familiares que han deseado mi bien.

Br Jefferson Alberto Galeano Juárez.

Agradecimiento

Primeramente a mi Dios por brillar siempre sobre mi vida, por su infinita misericordia y bondad.

A mi madre por su amor incondicional que nunca me ha faltado y por ayudarme con mi hija mientras yo salía a elaborar mis trabajos.

A mí familia (esposo e hija) que han sido pacientes cada noche que llegaba tarde y los dejaba plantados en algunas de las salidas.

A mis hermanos y mi padre Marvin por sus consejos de economía, y por desearme siempre lo mejor en mis carrera y ser positivos.

Agradezco a todos los maestros que han contribuido con el desarrollo científico e intelectual, y han brindado sus conocimientos para que sea una profesional. Por sus valores, responsabilidad y amor hacia la enseñanza.

Br Claudia Patricia Guerrero.

Resumen

El presente informe de seminario de graduación tiene como objetivo analizar el presupuesto como herramienta de planeación financiera a corto plazo de la planta de alimento de la empresa Ganadería Integral Nicaragua S.A. basado en la comparación de lo presupuestado frente a lo real durante el periodo del año 2014.

El desarrollo de este trabajo está basado en la recolección de diversas fuentes tales como libros, monografías, internet, revistas, periódicos, videos y aprendizaje obtenidos durante la formación de la carrera. En el caso práctico se ha empleado la recolección de información de diversas fuentes como documentos internos, observación, entrevistas, experiencias laborales para la conclusión práctica de los presupuestos.

Las finanzas tienen como fin que los administradores, contadores y directivos tengan en mente las diversas posibilidades de llevar el control de los recursos financieros de la empresa, proponiendo metas y objetivos a largo y corto plazo, cuyo propósito están basados en supuestos y realidades. Esto ayudara a las empresas a estar alertas de cualquier cambio en su entorno y que no afecte sus operaciones.

La planeación financiera a corto plazo basada en las empresas industriales es una herramienta por la cual se preparan los objetivos que se pretende cumplir a corto plazo, es un instrumento para la toma decisiones apoyándose en el buen manejo de los presupuestos.

En la interpretación del caso práctico se ha encontrado que el proceso presupuestario de la empresa Ganadería Integral Nicaragua S, A. permaneció similar a los reales, sin embargo hay variables que no se pueden medir tales como factores climáticos que durante el 2014 fueron de beneficio óptimo para la empresa.

Este informe está enfocado en tres puntos importantes: primero se ha iniciara con la historia de las finanzas, su importancia y funciones. El segundo punto a bordar es la planeación financiera a corto plazo en general y para las empresas industriales, y para concluir , el uso de los presupuestos aplicados a la planta de alimento de la empresa Ganadería Integral Nicaragua S, A.

Índice

Dedicatorias.....	i
Agradecimientos.....	ii
Carta Aval.....	iii
Resumen.....	
Contenido	
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos.....	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivo específico	5
IV. Desarrollo del subtema	6
4.1. Generalidades de las finanzas.....	6
4.1.1. Historia	6
4.1.2. Concepto de finanzas.....	7
4.1.2. Importancia de la finanza.	7
4.1.3. Objetivos de las finanzas.	8
4.1.4. Características de las finanzas.	8
4.2. Generalidades de la planeación financiera	9
4.2.1. Antecedentes de la planeación financiera.	9
4.2.2. Concepto de planeación.....	10
4.2.3. Concepto de planeación financiera.....	10
4.2.3.1. Características de la planeación financiera.....	12
4.2.3.2. Limitaciones de la planeación financiera.	12
4.2.3.2.1. Presencia de pronóstico	12
4.2.3.2.2. Actividades repetitiva.....	12
4.2.3.2.3. Presencia intransigente:	13

4.2.3.2.4	Punto de vista pesimista.	13
4.2.3.3	Importancia de la planeación financiera.	13
4.2.4	Tipos de planeación financiera.	14
4.2.4.1	Planeación financiera a largo plazo.	14
4.2.4.2	Planeación financiera a corto plazo.	14
4.2.4.2.1	Desarrollo de la planeación financiera a corto plazo.	15
4.2.4.2.2	Fines de la planeación financiera a corto plazo.	16
4.2.4.2.3	Ventajas de la planeación financiera a corto plazo.	17
4.2.4.2.4	Desventajas de la planeación financiera a corto plazo.	18
4.2.5	Diferencia de la planeación financiera a corto plazo y largo plazo.	19
4.3	Planeación financiera a corto plazo en la industria4a.	19
4.3.1	Concepto de industria.	19
4.3.2	La planeación financiera a corto plazo de las empresas industriales.	20
4.3.3	Reseña de la industria “agroindustria”.	21
4.3.3.1	Importancia de la planeación a corto plazo en las empresas industriales.	22
4.4	Generalidades del presupuesto.	23
4.4.1	Herramienta de la planeación financiera a corto plazo.	23
4.4.2	Concepto de presupuesto.	23
4.4.3	Ventajas y desventajas del Presupuesto.	25
4.4.4	Tipos de presupuestos operativos.	26
4.4.4.1	Presupuesto de Venta.	27
4.4.4.2	Presupuesto de Producción.	28
4.4.4.3	Presupuesto de materia prima.	29
4.4.4.4	Presupuesto de mano de obra directa.	30
4.4.4.5	Presupuesto de costos generales de producción.	31
4.4.4.5.1	Presupuesto de costos unitario.	31
4.4.4.5.2	Presupuesto de costo de venta.	31
4.4.4.6	Presupuesto de compra.	32

4.4.4.7 Presupuesto de gastos comerciales.	32
4.4.4.8 Presupuesto de gastos generales.	33
4.4.4.8.1 Presupuesto de Gastos de administración y ventas.	33
4.4.4.8.2 Presupuesto de gastos financieros.	34
4.4.4.8.3 Presupuesto de fabricación.	35
V Caso practico	35
5.1 Objetivo general	36
5.2 Objetivos específicos	36
5.3 Historia de la Empresa Ganadería Integral de Nicaragua S.A. (GINSA).....	36
5.4 Principio éticos de GINSA.	38
5.5 Misión y visión de GINSA	39
5.6 Naturaleza y funcionamiento.....	39
5.6.1 Localización.....	39
5.6.2 Medios económicos.	39
5.6.3 Medios Humanos.	39
5.6.4 planeación.....	40
5.6.5 Proceso de Gestión.	40
5.6.6 Proceso de control.	41
5.6.7 Responsabilidad social.	42
5.6.8 Medios Técnicos.....	43
5.7 Proceso de producción.....	43
5.7.1 Factores que influyen en el crecimiento del ganado.....	45
5.7.1.1 Alimentación.....	45
5.7.1.2 Pastos.....	46
5.7.1.3 Agua.....	46
5.7.1.4 Energía.....	46
5.7.1.5 Proteína.....	46
5.7.1.6 La raza.	46

5.7.1.6.1 Hertford	46
5.7.1.6.2 Chaloais,	47
5.7.1.6.3 Gyr.	47
5.7.1.6.4 Brahman.	47
5.7.2.1 Ingredientes para el uso de concentrado.	48
5.7.2.2 Vacunaciones.	49
5.8 Desarrollo del caso práctico	50
5.8.1 Presupuestos de Producción de Alimento.	53
5.8.1.1 Participación %.....	55
5.8.1.2 Producción Proyectada.	55
5.8.1.3 Consumo TM (tonelada métrica).....	56
5.8.1.4 Consumo Real de toneladas métricas.	57
5.8.1.5 Variaciones de la producción Real y proyectada del año 2014.....	59
5.8.1.6 Comparaciones de los costos totales proyectados versus los reales de la planta de alimento.	60
5.8.2 Presupuestos de Materias Primas.	61
5.8.2.1 Compra de materias primas	61
5.8.2.2 Costos reales de compras.....	62
5.8.2.3 Presupuesto Total de compras de ingredientes.	63
5.8.2.4 Compras Reales de Materias Primas.	64
5.8.2.5 Presupuesto de materias Primas (dólares).	65
5.8.2.6 Costo Real de Materias Primas (dólares).....	66
5.8.3 Presupuesto de costo de Alimento.	67
5.8.3.1 Presupuesto Costo de alimento.....	67
5.8.3.2 Costo Real de Alimento.	69
5.8.3.3 comparaciones de costos unitarios de ingredientes proyectados y Reales del año 2014.	70
5.8.3.3.1 Ingrediente Maíz.....	70
5.8.3.3.2 Ingrediente Soya.	71
5.8.3.3.3 Ingredientes Sebo	72

5.8.3.4 Gastos de administración de la planta de alimento GINSA.....	74
5.8.4.5 Presupuesto de venta.	77
V. Bibliografía.....	82
VI. Anexos.....	85

I. Introducción

Es muy importante saber que todas las empresas de cualquier sector cuentan con un análisis moderno y sencillo, en algunos casos sofisticados y complejos que pueden mostrar ilustradamente el desarrollo de sus funciones. Desarrollando modelos financieros que tengan la facilidad para accionar a corto plazo y largo plazo. La planeación financiera se visualiza con situaciones futuras, la identificación de problemas, necesidades y puntos fuertes de la empresa, esta actividad forma una acción anticipada para los eventos de tal manera que la empresa tiene que estar en la mejor posición para responder efectivamente a las contingencias.

El desarrollo del mercado está compuesto por la diversidad de empresas tanto públicas como privadas de los diferentes sectores de la economía. Este trabajo está enfocado en la planeación financiera a corto plazo en una empresa Industrial.

En la actualidad la planeación financiera a corto plazo en las empresas industriales es de gran importancia porque se vuelve un hábito para las que lo practican ya que sus gerentes tienen el conocimiento de cómo se encuentra la empresa en este momento y como estará dentro de un mes, un semestre o inclusive un año sin basarse en suposiciones y corazonadas.

El objetivo general del presente seminario de graduación es analizar el presupuesto como herramienta de la planeación financiera a corto plazo de la planta de alimento de la empresa (Ganadería Integral Nicaragua S.A.) GINSA durante el año 2014.

Como se sabe el sector industrial ha nacido para fomentar la producción nacional y aliviar un poco la pobreza en zonas rurales. Hasta el día de hoy la diversificación de la industria ha ayudado a la economía, siendo el mayor rubro en las exportaciones. Para contar con este proceso se aprovechan las oportunidades y poco a poco se superan las limitaciones existentes.

La participación de la agroindustria en la economía es de suma importancia porque contribuye a la transformación productiva con mayor participación en los mercados nacionales e

internacionales. Los empresarios del sector agro han superado sus conocimientos educándose de forma integral y capacitando a sus colaboradores para emprender planes estratégicos a corto plazo por medio de presupuestos operativos priorizando las acciones a corto plazo para trazar los objetivos a largo plazo. En la agroindustria como en muchas empresas la planeación financiera estima la demanda de recursos anticipados con que la empresa cuenta o con lo que necesita como materia prima, mano de obra, ventas, compra de activos, estos aspectos son de mucha relevancia para la realización de una planeación financiera a corto plazo.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: primeramente con una breve reseña de lo que es planeación financiera a corto plazo en la industria y su relevancia en la agroindustria, luego sigue la justificación, los objetivos generales y específico, el desarrollo del tema y el análisis de un caso utilizando el presupuesto como herramienta de la planeación y para terminar las conclusiones se han encontrado al transcurso de la investigación. Este seminario de graduación tiene el fin de analizar la naturaleza, importancia y proceso de una planeación financiera a corto plazo en una empresa industrial. Dar a conocer los conceptos generales de: planeación financiera, presupuestos, tipos de presupuestos, la relación de estrategia financiera y planeación financiera.

II. Justificación

La importancia de este seminario de graduación es comprender el análisis de planeación financiera a corto plazo para una empresa industrial. Es ineludible hacer aparte este tema porque las empresas tienen que estar a la vanguardia de los cambios y estar dinámicas en todos sus procesos de operación.

El uso del presupuesto como herramienta de la planeación financiera es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se previenen las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, se establecen las acciones necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro, por tal motivo se ha decidido tener en cuenta el presupuesto de la empresa Ganadería Integral Nicaragua S, A en la cual se pretende analizar la herramienta presupuestaria como una de las principales tareas utilizadas a corto a plazo y que actualmente las empresas Agroindustriales han venido desarrollando a lo largo del tiempo.

Este seminario de graduación es importante para nosotros porque esperamos comprender todo el proceso presupuestario, adquiriendo conocimiento sobre la relevancia de la planeación a corto plazo y como se ejecuta en las empresas industriales.

Para los estudiantes futuros este seminario de graduación les ayudara a facilitar sus ideas para crear nuevas formas de comprensión, abriendo las puertas de ideas innovadoras y aprender más sobre la importancia de la planeación a corto plazo por medio del presupuesto. Con este seminario el estudiante entenderá la diferencia de los dos tipos de planeación (corto y largo plazo) teniendo énfasis

que los mercados se están extendiendo, la experiencia y los conocimientos que adquiera el futuro financiero representa la esencia de analizar el presente y futuro de las empresas para facilitar la toma de decisiones.

Muchas veces los conocimientos que se adquieren al transcurso de esta carrera son estáticos y predecibles pero por medio de esta investigación se darán cuenta que la ejecución de los planes estratégicos u operativos va más allá de un simple análisis, la forma de interactuar con el mercado laboral debe ser dinámico teniendo presentes los nuevos conceptos y la forma que el mercado financiero se desarrolla en la actualidad, así como la tecnología avanza , así nuestros conocimientos se enriquecerán con investigaciones actuales que presentan la práctica real de la planeación financiera a corto plazo en las empresas industriales.

III. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar el desempeño del presupuesto como herramienta de planeación financiera a corto plazo de la planta de alimento de la empresa (Ganadería integral de Nicaragua S.A) GINSA S.A durante año 2014.

3.2. Objetivo específico

- Presentar las generalidades de la Finanzas.
- Conceptualizar en términos generales la planeación financiera a corto plazo.
- Identificar la planeación financiera a corto plazo para una empresa industrial.
- Explicar el método del presupuesto como herramienta de la planeación financiera a corto plazo.
- Evaluar el presupuesto a corto plazo de la planta de alimento de la empresa (Ganadería Integral de Nicaragua S.A.) GINSA S.A durante el año 2014.

IV. Desarrollo del subtema

4.1. Generalidades de las finanzas

4.1.1. Historia.

Según las autoras Gitman & Nuñez Ramos (2003) han considerado que la finanzas es parte de la economía pero su origen está relacionado con los documentos, instituciones, los mercados de capital. Al inicio de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias han provocado el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento. La visión de las finanzas hasta la segunda guerra mundial se desataco como una disciplina, en el libro “las riquezas de las naciones” escrito por Adam Smith refleja el modo en que los mercados se organizaban y crecían económicamente bajo un sistema de precios y de mercado para la coordinación de los individuos(personas, empresa, gobiernos).

Estos mercados se vuelven eficientes por su posición en el tiempo y una tasa libre de riesgo. En los 90” se presentó estrategias que generaban riquezas a las empresas reconociendo quienes eran los que aportaban el capital para tener utilidades. la evolución de la finanza ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera se han desarrollado análisis riguroso bajo la aplicación de teorías, conceptos básicos de las diversas organizaciones y su función en el mercado financiero. La adaptación de recursos tecnológicos, para los procesos de producción ha producido crecientes economías de escala, competencias leales y desleales, la consolidación de los mercados financieros teniendo principal el principal motor “la finanzas”.

En la actualidad las finanzas es una actividad que no solo se enfoca en satisfacer las necesidades del individuo sino en las necesidades colectivas. El campo de la finanza es extenso y dinámico afecta directamente las vida de las organizaciones, participando en la estabilización económica de un país y empresas, generando empleo con los recursos necesarios de su proveniente gestión financiera. También se considera que es un instrumento de planeación porque incide en la

economía de la empresa o gobierno extendiéndose a toda la actividad de la misma y sus procesos utilizando las metas, objetivos planeados. (Pag.3-8).

4.1.2 Concepto de finanzas.

Según los diferentes autores las finanzas se puede definir:

Para la universidad católica de Perú La finanza, es derivación de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma como se gastan o consumen, a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan .Las finanzas estudia la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del Estado.(Finanzas: Gestionando para emprendedores Pg. 27 S.F).

Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero. Los individuos y las organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. (By Lawrence & Ramos Nuñez, 2003, pag.3, partrf 3)

“Es un conjunto de conocimiento que permite estimar, analizar y evaluar las decisiones relativas a los flujos de una unidad económica en el tiempo”. (Lahoud, 2006, pag.40,partrf 3)

4.1.2 Importancia de la finanza.

Las finanzas han existido para llevar el control y medir los rendimientos de aquello que se posee, (Sánchez, 1999) determina que la importancia de la finanza es llevar el control de las entradas y salida de capital de la empresa en todas sus operaciones. La información financiera debe de ser destacable si se pretende adquirir un financiamiento, además permite evaluar el desempeño de las acciones para prevenir los efectos de la economía nacional (cambio de precio, cambio de costo, aumento o disminución de las ventas) o global (desequilibrio económico, crisis

financiera). Todo administrador debe tener la información actual de la situación financiera que permita tomar las decisiones futuras para ampliar o mejorar el negocio. Estas decisiones están enlazadas con el logro de los objetivos y la planeación de acciones que definan es éxito o fracaso.

4.1.3 Objetivos de las finanzas.

Para (By zvi & C. Merton, 2003) La finanza tiene como objetivo analizar rigurosamente las teorías que abarcan la administración de activos, la valuación de la empresa y la importancia de la toma de decisiones apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos por lo que se relaciona con la contabilidad, economía, administración y mercadotecnia. (Pág.1-5).

Para la Universidad Abierta y a Distancia Distancia (2013) los objetivos de las finanzas son los siguientes:

- Rentabiliza la empresa y maximiza las ganancias.
- Desarrolla de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que administra la empresa.
- Realiza la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna en el pago de planilla.
- Efectúa los registros contables y Estados Financieros, relativos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa. (pág. 2. parrf 3).

4.1.4 Características de las finanzas.

Según los siguientes autores Canha (2013) y (By zvi & C. Merton, 2003) Las características de las finanzas son:

- Incurren en costos medidos en términos reales y monetarios.

- Es un instrumento económico de planeación, ejecución, control del ingreso y gasto.(pág.2)y (pag.4).

4.2 Generalidades de la planeación financiera

4.2.1 Antecedentes de la planeación financiera.

La planeación financiera no es un tema nuevo, surgió en la necesidad de llevar el control sobre los cambios que comenzaron a darse a las empresas al finalizar la segunda guerra mundial, posterior fuerte crisis económica recurrente, inevitable y a veces inmanejable. Ante este hecho, los individuos se han visto en la necesidad de crear los mecanismos necesarios para poder influir sobre la conducta de los agentes económicos sobre la economía misma. De tal manera que puedan no sólo predecir su comportamiento sino también diseñarlo y dirigirlo.

Principalmente se dio otra concepción y era la búsqueda de planificar las acciones para alcanzar los objetivos deseados. La situación y las condiciones que se desarrollaban en las empresas era resultado de un plan de trabajo y definido, en ese entonces existía una estabilidad mundial, muchas empresas justificaron su situación que sintieron que no era necesario elaborar un plan para evaluar el desempeño de la misma. Mientras tanto a las empresas que siguieron una planeación el cambio en la economía no les afectó tanto porque presentaban planes estratégicos para estar atentas de cualquier evento a futuro. En el transcurso de los años hasta llegar a la actualidad las condiciones del mercado para todas las empresas han hecho que estas presten atención y tengan presente de una planeación financiera apropiada a su segmento y sus capacidades.

El libre desarrollo de la economía en los mercados generan diversificaciones inevitables de competencias, ante esto se ha tenido la necesidad de crear herramientas que puedan influir en el mercado, no solo ingresar a la competencia es un reto sino mantenerse en constante modificaciones y adaptarse a los cambios futuros. Estas modificaciones varían en dependencia de los procesos, ideologías y carácter de la empresa.

El más importante reto es modificar la ineficiencia para ampliar las fortalezas, estar en constantemente ordenando los objetivos para no cambiar la estructura de su planeación. Tener una planeación es tener visión de lo que se intenta percibir en la realidad del momento y tomar acciones para enfrentar los problemas futuros. La sociedad implementa recursos suficiente para resolver los problemas venideros es como una etapa de transición que implica tener presente todos los objetivos y metas que se pretende alcanzar asociado a cambios en el proceso de desarrollo. Si bien se puede trazar las estrategias en todas las áreas priorizando las de mayor producción y poder producir acciones que comprueben el éxito o el fracaso de los planes ejecutados y puedan representar soluciones a las desviaciones del rumbo trazado.

La posición de la planeación no es que, no se intente llevar a cabo el proceso de planear, sino es, que su implementación sea más allá de la práctica, bien con ideologías. Vemos así que la planeación financiera es un reto para esos mecanismos estancados, el mercado tiene que estar alerta a cualquier cambio en el mercado y prepararse adecuadamente para no sufrir su impacto.

4.2.2 Concepto de planeación.

La planeación es uno de los principios básicos de la administración, a lo largo del tiempo se han determinado varios conceptos de diferentes autores por citar algunos:

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.” (Reyes ponce, 2004, pag. 244).

“Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio”. (UNAM, s.f, seccion de definiciones pag. 2)

4.2.3 Concepto de planeación financiera.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y Objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una Empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para Decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo Que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de Funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la Organización. (Maestría en PYMES, S.F, pag. 2)

La planeación financiera es la que traza las acciones tanto operativas como estrategias manteniendo la dirección de los objetivos para alcanzarlos, permite vincular instrumentos para poder lograr los objetivos de las empresas, estos instrumentos nos dan un pronóstico y metas económicas que aseguran la continuidad de las empresas en el mercado.

Con el fin mantenerse atento a cualquier cambio , es conveniente tener en cuenta el proceso de planeación financiera, entendida como una herramienta empresarial que permite la visualización de la empresa tanto a corto como largo plazo, teniendo en cuenta los diferentes escenarios en donde puede incursionar y los distintos factores que lo impactan. Dicho en otras palabras, este proceso, es el que permite traducir a términos cuantitativos (financieros) todas las políticas, prácticas y estrategias, la cual permite la realización de proyecciones y estimaciones financieras, imprimiéndole un carácter estratégico que apunta a la adecuada toma de decisiones

Esta herramienta es utilizada por los financieros dentro de las empresas, La planeación financiera Determina la cantidad de recursos financieros necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus planes de operación y expansión. Cuando la administración toma una decisión para realizar una inversión, tomará una decisión sobre cuál debe ser su estructura financiera, es decir,

deberá seleccionar diferentes fuentes de financiamiento para obtener los recursos necesarios para la inversión.

“El proceso de planeación financiera se ha dividido tradicionalmente en planeación a corto, mediano y largo plazo. Este proceso estaba perfectamente delimitado por una temporalidad dada en forma un tanto arbitraria ya que no existía base alguna para ello.” (Haime Levy, S.F, pag. 149).

4.2.3.1 Características de la planeación financiera.

La planeación financiera se enfoca en establecer objetivos y acciones para cumplir las metas deseadas, por lo que presenta las siguientes características esenciales:

- Es objetiva; presenta resultados en poco tiempo si se desea para alcanzar los fines deseado.
- Es un método, una técnica administrativa que varía constantemente.
- Es flexible, se prepara ante los cambios económicos y sociales que se presenten a su exterior.

4.2.3.2 Limitaciones de la planeación financiera.

Diversos autores (Biblioteca Digital de Chile, S.F,) y (Maestría en PYMES, S.F) refieren las limitaciones de la planeación en:

4.2.3.2.1. Presencia de pronóstico: como se ha dicho anteriormente una planeación requiere reorganizar sus actividades, establecer planes a corto y largo plazo que prevengan lo que pasara en el futuro. En la economía puede haber oscilaciones en el mercado tanto nacional como internacional por lo que se requiere que la planeación sea cambiante, es decir que este intrínsecamente vinculada con los cambios económicos para que no tenga afectaciones que cambian el rumbo de los objetivos. Si se elabora un buen pronóstico con todos los cambios existentes se puede elaborar a la misma vez soluciones viables.

4.2.3.2.2 Actividades repetitivas: el personal muchas veces está adaptado a las mismas operaciones de la empresa para realizar sus labores, porque están procesadas de la

misma manera, o sea programadas para que solo se aprendan el procedimiento y se ejecuten con facilidad. Por lo cual es más difícil ingresar nuevos cambios porque hay que aprender de ellos e ir dejando lo rutinario.

4.2.3.2.3 *Presencia intransigente*: los procedimientos están bien detalladas bajo las instrucciones de cómo elaborar las tareas. La implementación de un nuevo cambio trae retraso en los niveles organizacional porque estos tienen que modificarse desde el nivel más alto y no repetir los mismos problemas. La existencia intransigente es aquella donde la planeación no se ajusta ya que requiere de un mayor esfuerzo tanto físico como mental del personal todas las áreas. Más que todo es una pereza mental para no adaptarse a un nuevo proceso.

4.2.3.2.4 *Punto de vista pesimista*: muchas veces el enfocarse en un problema requiere de la toma de decisiones de la alta gerencia, ya que la planeación lleva consigo una serie de gastos, costos y mucho tiempo las acciones pueden tomarse bajo la descripción miope de algún dirigente que no se quiere enfrentar a nuevas modificaciones por lo que las empresas en busca del bienestar financiero y económico no rebasan las fronteras de nuevas ideas.

(pág. 1) y (pág. 6).

4.2.3.3 *Importancia de la planeación financiera.*

Para (Hernandez Longoria, blogs.1, 2012) y (Alaniz Aguilar, 2002,) indican que la planeación financiera es importante porque permite elaborar objetivos que puedan incrementar el crecimiento al igual que proyectar acciones para prevenir inconvenientes. Estas acciones pueden ser cualitativa o cuantitativa; lo cuantitativo son todos aquellos análisis y herramientas de presupuesto utilizado ya sea a corto o largo plazo según los objetivos que persiste, los cualitativas son todas las acciones tomadas basándose en los cambios que se presentan al exterior como inflación, financiamiento, leyes, la sociedad y todas las variables que son incontrolables para las empresas

que se presentan para lograr un giro inesperado. Esto puede presentarse a la vez como una oportunidad para medir la capacidad de la empresa.

La planeación ayuda a los financieros y administradores a demandar nuevas ideas e implementar planes estratégicos que anticipen las necesidades y maximicen los objetivos financieros. La toma de decisiones tiene que ser acertada ya que se pretende examinar todas las probabilidades de mejorar el rendimiento a bajo costo.

Es muy importante recalcar que el uso de una buena planeación acelera el buen hábito en todo el proceso productivo de cualquier empresa, las técnicas son más detalladas y los pronósticos más acertados. Al principio se presenta como un reto porque se produce cambios satisfactorios y una serie de costos en algunos casos un retraso en las operaciones por los pensamientos pesimistas de quienes no se quieren adaptar a los cambios. (pág.59).

4.2.4 Tipos de planeación financiera

4.2.4.1 *Planeación financiera a largo plazo.*

En términos generales se conoce como planeación financiera a largo plazo a las actividades financieras planeadas durante un periodo de cinco años o más.

La planeación financiera a largo plazo integra un plan de previsiones, articuladas y coordinadas en un plan general con el fin de anticipar financieramente el futuro a largo plazo de la empresa así de las acciones a realizar para alcanzarlos.

La planeación a largo plazo se basa en el plan estratégico de la empresa, que es la expresión en términos cuantitativos de los objetivos de la empresa para un periodo determinado, teniendo en cuenta previamente aspectos importantes como los planes de expansión, las posibilidades financieras o el entorno a medio o largo plazo. (Olsina, 2009).

4.2.4.2 *Planeación financiera a corto plazo.*

Según Serna (2008), la planeación estratégica operativa se inicia con las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), en este nivel se definen los

objetivos y estrategias a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción a nivel funcional. Este plan, su alcance debe ser detallado y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. El seguimiento permitirá hacer los ajustes si son necesarios, durante el periodo de desarrollo del proceso.

Para Garrido (2006), el nivel de la planeación operativa o corto plazo, debe examinar cada uno de los requerimientos funcionales que se originan como consecuencia del proceso de planeación en los niveles superiores (corporativo y de negocio), donde se analiza el medio y se evalúan las posibilidades internas. Las estrategias, los programas y presupuestos desarrollados en este nivel en el periodo de un (1) año donde se permiten llevar a la práctica lo planificado en los niveles anteriores.

Por otra parte, según Chiavenato (2006), la planeación operativa se basa de manera específica en las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional y se orienta hacia la optimización y maximización de los recursos. En este nivel se utilizan los recursos disponibles para cumplir los objetivos a corto plazo de la organización.

De acuerdo a lo planteado, se coincide con los planeamientos de Serna (2008), aún cuando este nivel jerárquico está descrito similarmente por los autores referidos, quienes contemplan la planeación operativa como la que posee un alcance a nivel de la tarea u operación específica, realizándose en un corto plazo para reducir la incertidumbre, a través de programación de las actividades establecidas por las jerarquías superiores de la corporación.

4.2.4.2.1 *Desarrollo de la planeación financiera a corto plazo.*

La planeación financiera a corto plazo se presta mucha atención porque es un aspecto financiero que describe las proyecciones futuras de venta, ingresos, inventarios y los presupuestos requeridos para la producción. La idea es tener presente donde ha estado la empresa, donde se

encuentra, y hacia donde se quiere llegar. Para (Illena, 2002) en la planeación a corto plazo consta de los siguientes elementos:

- **Diagnóstico de la situación:** Hay que hacer un evaluación no solo de la empresa sino también del entorno que se relaciona con ella, de esta forma se podrán dar cuenta de las oportunidades que puede tener la empresa y diseñar estrategias para aprovechar estas oportunidades.
- **Establecimiento de objetivos:** Una vez descrita la situación actual, se procede establecer con la mayor nitidez posible tanto los objetivos generales como los específicos, que quiere alcanzar.
- **Establecimiento de suposiciones sobre el entorno:** consiste en establecer una serie de suposiciones sobre el entorno tanto interno como externo, en el que tendrá que desenvolverse la ejecución de los planes.
- **Determinación de líneas de acción:** Es decir, de las varias opciones que se consideran más idóneas para alcanzar los objetivos; se trata de especificar las tareas a realizar.
- **Evaluación de las líneas de acción:** Consiste en medir cada una de las líneas de acción contempladas en la anterior, analizando los puntos fuertes y débiles.
- **Elección de una línea de acción:** Ahora se trataría de elegir una opción entre todas las consideradas. En esta es donde se adopta el plan y supone el punto en el que se toma una decisión.
- **Elaboración de planes derivados:** Es preciso desarrollar el plan básico o general en tantos planes subordinados como sea necesario.
- **Presupuestación:** Se trata de cuantificar los planes establecidos.

4.2.4.2.2 *Fines de la planeación financiera a corto plazo.*

La finalidad temporal de la planeación a corto plazo suele ser un año realizándose estimaciones mes a mes. Se considera que la información utilizada para la elaboración de la

planeación a largo plazo está dada en inversiones y financiamiento y sirven como referencia para hacer el desglose del plan a corto plazo.

Los autores By Douglas, John D, & D. Stowe, By Douglas, Emely R.; John D, Finnerty; D. Stowe, John; (2000), se refieren a que el objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía. A la luz de este objetivo, hay varios beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación.

- Orientación futura: el proceso de planeación nos obliga a pensar en el futuro. Esto genera nuevas ideas y puede eliminar ideas malas.
- Objetividad: al hacerse explícitos los supuestos y los modelos, la planeación puede dejar al descubierto decisiones que se basan en políticas o emociones. Así, la planeación incrementa la persecución objetiva de las metas de la compañía.
- Desarrollo de empleados: el proceso de planeación recibe aportes de muchas personas. La capacidad para promocionar tales aportes hace que un empleado se sienta más participe en la compañía. Las personas facultadas por el proceso de planeación podrían sentirse más motivadas para poner en práctica los planes de la compañía. El proceso de planeación también educa a los participantes en lo que respecta a la compañía. Esto fomenta la coordinación y la cooperación, y ayuda a preparar a un empleado para su promoción dentro de la compañía. (pág.648-652).

4.2.4.2.3 *Ventajas de la planeación financiera a corto plazo.*

La planeación financiera a corto plazo puede parecer difícil, ya que requiere la búsqueda de datos, análisis riguroso de los mismos y una fuerza mental para decidir por anticipado futuras premisas. Sin embargo, el pronosticar con un grado de exactitud no resulta ser sencillo y hasta a veces parece imposible por lo que planeación según y (Maestría en PYMES, S.F) posee las siguientes ventajas:

- Obliga a individualizar y por lo tanto influir en el sentido deseado sobre los factores esenciales para el éxito de la organización.
- Evita que las acciones sean guiadas por la falta de tiempo y se toman como algo urgente.
- Hace posible el control. Se establecen objetivos que se puedan controlar, esto va identificado por si presentan una desviación para alcanzar las metas.
- Ayuda en el procedimiento de las tareas y las posibles decisiones estratégicas.
- Reduce la incertidumbre, hace propia para que los administradores tengan visión del futuro, planeen las acciones correctivas del presente y estén alerta para enfrentar las diversidades del futuro y tener previstas las soluciones

4.2.4.2.4 *Desventajas de la planeación financiera a corto plazo.*

La planeación prescinde un gran valor para la organización por lo que existen algunas desventajas.

Según (Boland, 2007) la desventaja de la planeación son:

a. El tiempo: puede presentarse negativamente según:

- Las necesidades de elaborar una planeación conforme la velocidad y aporte que se requieran las circunstancias.
- No dejar de dedicarse a la acción, el administrador debe dividir todo el proceso de planeación y realizar las acciones ante las posteriores complicaciones.
- Conlleva a una serie de costo, la toma de decisiones es relevante porque se debe asegurar que todo el proceso incurrido es necesario, es decir que el proceso debe ser inferior al beneficio que con ella se pretende alcanzar.

b. Falta de visión: los administradores se pueden enfocar en el presente y no proyectan el futuro de las operaciones.

c. Retraso con las acciones: la inestabilidad de situaciones que aparecen al momento demandan acciones que se pueden medir con anticipo.

d. Puede exagerar: la planeación puede tender a tender su límite al generar muchos costos con objetivos que no tengan ninguna ganancia durante el proceso de planeación.

4.2.5 Diferencia de la planeación financiera a corto plazo y largo plazo.

La diferencia de la planeación financiera a corto plazo y la planeación financiera a largo plazo radica en las decisiones tomadas según el tiempo que se ejecuten. La primera se da en un periodo de un año y estudia el manejo de los activos y pasivos circulante así como la entrada y salida del efectivo. La planeación a largo plazo se fundamenta en las proyecciones de los pronósticos de venta mayores a cinco años, por medio del presupuesto y el máximo control el dinero, así como el financiamiento, los créditos y los cumplimientos de las acciones o dividendos. Para llevar a cabo la planeación a largo plazo se plantea primero la planeación estratégica y operativa. Con el uso de herramientas que faciliten el análisis adecuado de la situación financiera y las acciones necesarias que prevengan problemas futuros.

4.3 Planeación financiera a corto plazo en la industria

4.3.1 Concepto de industria.

Según kotler (2002, pág. 126).

“La industria es un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados unos de otros”

La industria es un conjunto de actividades que realizan la transformación de productos naturales (caña, arroz, sorgo, azúcar, ganado, aves, cerdos, tela, cuero, algodón) en productos elaborados (arroz, zapatos, ropa, carne para consumo y sus derivados), reciben el nombre según las características de sus operaciones por ejemplo: la industria cafetalera, manufactura, agroindustria, azucarera, arrocera, entre otras.

4.3.2 La planeación financiera a corto plazo de las empresas industriales.

Planeación financiera a corto plazo es también llamada para muchas planeación operativas, porque se estudian las acciones, objetivos y los posibles impactos en un periodo de un año o menos según la actividad de la empresa. Este proceso se basa bajo la ideología y los conocimientos del administrador que determinan la cantidad de efectivo que se requiera para finalizar el proceso de planeación y lo que generara durante el tiempo previsto.

La planeación a corto plazo no pretende que las empresas se olviden del riesgo que significa una o varias inversiones. Todas las empresas industriales procuran la seriedad posible que esto sea en proporción mínima. La planeación identifica todos los recursos financieros y económicos necesarios de forma previsional como medida efectiva de riesgo ya sea cualitativo o cuantitativo. Los administradores deben tener la intuición necesaria para afrontar la toma de decisiones.

El riesgo financiero se puede presentar como una variante para no cumplir con los objetivos de la empresa, cuando se sufre los cambios en el precio de la materia, aumento de los gastos, alto costo que conlleva la ejecución de los planes estratégicos u operativos que no sean de necesidad. Sin embargo, el riesgo puede servir de atenuante para que los administradores repasen, propongan, imaginen las probabilidades de ejecutar en planeación dinámica y son ventanas al cambio. El uso de las herramientas de planeación a corto plazo como los presupuesto (materia prima, mano de obra directa e indirecta, gastos de transporte, inventarios y otros) y alternar políticas administrativas que favorecen la valoración de los planes, objetivos y acciones.

En las empresas industriales la habilidad y los conocimientos sobre el riesgo en los encargados del proceso de planeación financiera asegura que los cambios en la naturaleza, avances tecnológicos, la mentalidad de la mano de obra, precios en la materia prima no varíen en las decisiones porque pueden afectar a personas en las diferentes áreas y retasar la producción. por lo tanto minimizan los riesgos y la incertidumbre porque planifican estrategias como: ampliar las instalaciones de las bodegas donde se guarda la materia prima, establecer contratos con pequeñas

empresas que aseguren el abastecimiento, al igual que tener seguros médicos para los trabajadores, para vehículos, para la importaciones de mercancía, entre otros (según la operación de la empresa). Puede llevar un costo pero ayuda a disminuir el retraso en los planes a largo plazo ya estos recursos pueden variar constantemente lo que se debe estar modificando a su tiempo y ajustarlo según el tiempo de producción que requiera.

4.3.3 Reseña de la industria “agroindustria”.

Nicaragua cuenta en la actualidad con unas pocas empresas de ganadería enfocada al engorde de ganado en pie. Unas ofrecen las instalaciones para procesar la carne en cambio otras se especializan en el engorde y comercialización del ganado porque genera mayores ingresos. Esta actividad ha venido teniendo importancia no solo para la producción nacional sino el interés de los ganaderos comerciantes que aparte de recibir dinero por la venta de las reses se benefician con el cuero del animal ya sacrificado (en algunos casos). Por otro lado muchas veces el cuero sale dañado con rayones a consecuencia del encierro en los corrales y el traslado de la finca hacia las instalaciones de la empresa que lo adquirió, este movimiento es muy peligroso ya que su ubicación está en zonas no accesibles, montañas o fincas lejanas de los pueblos o de la ciudad.

Según la IICA, (Instituto Interamericano de la cooperación para la Agroindustria).la fase de la industria de la carne tiene cadena agroindustrial tiene la responsabilidad de conservar la calidad natural que viene de la fase primaria; es decir, la raza para matanza de exportación, gordo de buena salud la tarea principal en este eslabón es la de implementar los requerimientos sanitarios en los mataderos industriales exportadores, los servicios requeridos están asociados a la tecnología, a la gestión, el mantenimiento de equipos, el control de calidad. Cadena Agroindustrial, Carne Bovina (2004 Pág. 20).

La agroindustria en Nicaragua ha venido mejorando a paso gigantesco ya se su especialidad es la producción de leche y sus derivados. Por las diversas causas económicas está constantemente tiene que estar elaborando planes a corto plazo u operativos, hacer proyecciones bajo los supuestos conocidos y atentos a los cambios en los precios de la materia prima, tanto nacional como las

importaciones. Cuando los insumos son insuficiente y el mercado no puede abastecer la producción para el alimento del ganado se elabora un estudio programado de posibles proveedores de empresas del exterior, esta falta de insumo puede ser por el escaso cultivo de diversos productos (sorgo, maíz, azúcar, maní) o porque las fuerzas naturales no dejaron desarrollarse. Todos los costos y gastos que la empresa genere son medidos por medio de los presupuestos siendo una herramienta muy eficaz. En estos presupuestos también se incluye el poder adquirir productos sustitutos en caso que los productos principales no se adquieran con suficiente intensidad al tiempo especificado.

Los encargados del área de producción tienen por objetivo enfrentar todas las contingencias probables que se den al transcurso de la producción, siendo dinámicos y estudiando cada forma de evaluar estos estragos financieros. La agroindustria es parte de las actividades más antiguas que se posee en Nicaragua solo que ahora su demanda va creciendo innumerablemente por lo que los inversionistas se preparan anticipadamente ante los cambios económicos y naturales que se presenten. La conexión con el riesgo es muy numerable cualitativamente o cuantitativamente, el margen de la empresa tiene que ser al día con los cambios tecnológicos que se presentan y los análisis a corto plazo tienen que ser constante y predecibles para que no afecte a los planes a largo plazo. Lo más importante es que el ganado siempre ha existido pero ahora como la demanda es mayor y las exigencias estrictas de control de calidad y otras leyes tienen que ser estudiada a fondo no divagando en supuestos flotantes.

4.3.3.1 Importancia de la planeación a corto plazo en las empresas industriales.

- Ayuda a prevenir y adaptarse a los cambios económicos y fenómenos naturales.
- Integra el procedimiento de las acciones con finalidad la obtención de los objetivos a largo plazo.
- Es un elemento de control, cooperación de las áreas que integran a la empresa.

- Estima las proyecciones futuras de materia prima, de efectivo, ventas, compras, gastos, costos y mano de obra durante el análisis de presupuestarios.

La planeación financiera corto plazo constituye los estados operativos y financieros que conforman varios presupuestos tanto reales y proyectados. Implementados para trazar los objetivos estratégicos a largo plazo. Los planes operativos se llevan a cabo bajo las acciones que se deben llevar según las contingencias.

4.4 Generalidades del presupuesto

4.4.1 Herramienta de la planeación financiera a corto plazo.

La planeación financiera busca como mantener el equilibrio de los objetivos y las acciones de todas las áreas de la empresa por medio de herramientas que permitan analizar los procedimientos a corto plazo. Se definen el rumbo de los objetivos operativos necesarios para la toma de decisiones. El análisis de la empresa no solo es la previsión de los ingresos, costos y gastos si no a la vez requiere evaluar las proyecciones mediante el presupuesto como herramienta de planeación para pronosticar acontecimientos futuros.

Para Levi (2004,) El presupuesto es un plan financiero que detalla con profundidad analítica las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la última expresión de prever cuantos fondos se asignaron al pago de mano de obra, bienes de capital, entre otros, y también como serán obtenidos dichos fondos, Asimismo, se utiliza para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa, de tal manera la operación diría no se aleje de los planes establecidos y si lo hace determinar porque sucedió y corregir lo necesario por lo tanto, los presupuestos son una herramienta de la gerencia para planear y controlar.(pág. 150).

4.4.2 Concepto de presupuesto.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Salazar, Itaca S.C).

El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa, es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir un trabajo de la mejor manera. No se debe pensar que el presupuesto es un arma solo para limitar los gastos; es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa conforme a los planes integrados de la organización. (Levi, 2004).

Para (By James, Freeman, & Daniel R., 1996) el presupuesto constituye, pues, un esfuerzo en una doble dirección: por un lado, concreta en objetivos y metas a corto plazo los objetivos estratégicos a largo; por otro, evalúa y cuantifica en términos monetarios los medios necesarios para alcanzarlos: trata de compaginar los recursos potenciales de la empresa con sus metas, enumerando cuáles son sus medios para alcanzar los objetivos propuestos.

El presupuesto constituye, hoy en día, una herramienta de gestión imprescindible en la gestión de cualquier empresa, pues supone la implicación de toda la organización en su logro. Según el nivel de la organización en que nos situemos, pueden considerarse los presupuestos por centros de responsabilidad, funcionales y consolidados, dependiendo de la dimensión, de la estructura organizativa y de las condiciones en que se encuentre dicha organización, o, también, del estilo de dirección que la caracterice. Los presupuestos consolidados se obtienen por agregación de los presupuestos funcionales, los cuales a su vez son la agregación de los presupuestos de los centros de responsabilidad. (pág. 623-624).

Cuando el presupuesto se elabora con una metodología adecuada establece con precisión, para todas las actividades y, sobre todo, para todos los responsables:

- Qué es lo que se va a hacer en el período (Objetivo)
- Quién lo va a hacer (Responsable)
- Con qué medios (humanos, materiales y financieros) se cuenta (Recursos) y, de esta forma,

constituye, como se ha dicho, el principal instrumento para la planeación operativa de la organización, cubriendo diversos aspectos de la gestión:

- Es un apoyo y complemento de la planeación estratégica en el corto plazo, cooperando a la consecución de los objetivos de carácter general.

- Facilita la coordinación y el trabajo conjunto de las distintas áreas de responsabilidad.

- Constituye una valiosa herramienta de comunicación entre los directivos y mandos, ya que tanto en el proceso de preparación del mismo, como posteriormente a la hora de su control, requiere la colaboración de todos los responsables.

- Facilita la delegación de responsabilidades a lo largo y ancho de la organización, al señalar con precisión y con una cuantificación monetaria los objetivos de cada nivel. Todo el mundo sabe que cumpliendo el presupuesto en la mejor medida posible, está actuando en la dirección correcta.

- Constituye una valiosa herramienta de comunicación entre los directivos y mandos, ya que tanto en el proceso de preparación del mismo, como posteriormente a la hora de su control, requiere la colaboración de todos los responsables.

- Facilita la delegación de responsabilidades a lo largo y ancho de la organización, al señalar con precisión y con una cuantificación monetaria los objetivos de cada nivel. Todo el mundo sabe que cumpliendo el presupuesto en la mejor medida posible, está actuando en la dirección correcta.

4.4.3 Ventajas y desventajas del Presupuesto.

Según el Bastida Salinas, y otros (2012) el presupuesto tiene las siguientes ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Facilita la asignación de recursos en función de los objetivos comprometidos

- Requiere un estudio profundo de las actividades de la empresa y contribuye, por

Tanto, a mejorar la información sobre la misma y sus actividades

- Puede ser, bien aplicado, un excelente medio para la motivación y compensación en

Función del desempeño.

- Contribuye a promover el proceso de comunicación y el trabajo en equipo.
- Facilita la asignación de funciones y delegación de responsabilidades.
- Es una buena herramienta para ajustar la gestión empresarial a la evolución de la Economía y del mercado

Desventajas:

- Requiere tiempo para su puesta en marcha y afinamiento operativo.
- Necesita una adecuada preparación y formación de las personas.
- En ocasiones, su ajuste y aprobación es más la consecuencia del poder de negociación de los distintos responsables que de un consecuente proceso de integración de objetivos.

Lo más importante del proceso presupuestario no es cumplir estrictamente el presupuesto, sino actuar en el sentido más adecuado en cada circunstancia para lograr los objetivos de la empresa. En todo presupuesto hay componentes provisionales ya que hay variables no controlables por la gerencia, como por ejemplo la evolución del ciclo económico. En cualquier caso, es necesario prever y analizar la evolución de esas variables a fin de intentar amortiguar su impacto adverso.

4.4.4 Tipos de presupuestos operativos.

Según el autor De Jaime Eslava (2013) El presupuesto operativo o de explotación: son aquellos que se refieren a las áreas funcionales y operativas de la empresa, con duración normalmente de un año y que tienen como objetivo principal el cálculo previsional de los resultados de explotación del ejercicio, tiende a evaluar los beneficios resultantes de la misma.(pag. 345). confirmando la teoría de Jaime Eslava, Ortiz Salmeron (S.F) afirma que los tipos de presupuesto se clasifican en:

4.4.4.1 Presupuesto de Venta.

Diversos Autores Lozano, Bastos, Gonzaga Giraldo, & Lozano (S.F) ;Cobeño (2012) y Navarro Zeledon (2010) Constituyen el punto de partida del proceso presupuestario y puede calificarse como el presupuesto más importante, pues condiciona al resto de los presupuestos de la empresa, especialmente a los de producción y compras.

Se prepara tomando como base los resultados del ejercicio anterior y los objetivos de Ventas establecidas en el plan estratégico. Obviamente, requiere conocer y analizar de forma completa y minuciosa el mercado, incluso posibles factores no directamente controlables por el área comercial.

Las previsiones deberán ajustarse a la situación del sector (tamaño del mercado, tendencia de las ventas, productos complementarios o sustitutivos, etc.) y a la situación interna de la empresa (fuerza de venta, formación de la misma, política de precios, recursos de publicidad y promoción dedicados, etc.).

El presupuesto de ventas debe desglosarse por áreas geográficas, canales de distribución, líneas de productos, tipos de clientes o por cualquier otra clasificación que permita el control de resultados.

Es conveniente, tanto para afinar lo más posible las previsiones como para facilitar su control posterior, realizar este presupuesto como resultado del producto de cantidades a vender por el precio unitario. (pág. 1).

Tabla no 1. Presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas						
periodo	%	Ppto ventas	Precio ventas	Ppto ingresos	contado	credito
Enero	6	4,800	8,125	39,000	27,300	11,700
Febrero	6	4,800	8,125	39,000	27,300	11,700
Marzo	7	5,600	8,125	45,500	31,850	13,650
Abril	9	7,200	8,125	58,500	40,950	17,550
Mayo	8	6,400	8,125	52,000	36,400	15,600
Junio	9	7,200	8,125	58,500	40,950	17,550
Julio	11	8,800	8,125	71,500	50,050	21,450
Agosto	10	8,000	8,125	65,000	45,500	19,500
Septiembre	9	7,200	8,125	58,500	40,950	17,550
Octubre	9	7,200	8,125	58,500	40,950	17,550
Noviembre	7	5,600	8,125	45,500	31,850	13,650
Diciembre	9	7,200	8,125	58,500	40,950	17,550
total		80,000		650,000	455,000	195,000

Fuente: Luis Jaime Levy

4.4.4.2 *Presupuesto de Producción.*

Para diversos autores Definicion.de (S.F); Cobeño (2012) ; Navarro Zeledon (2010); El presupuesto de produccion se prepara a partir del presupuesto de ventas y teniendo en cuenta los objetivos y/o expectativas sobre variación de existencias, de forma que asegure la disponibilidad de productos terminados para su venta en el mercado.

Este presupuesto determina el número de unidades a fabricarse para satisfacer las ventas planeadas a través de niveles de inventarios apropiados y a los costos que permitan obtener beneficios esperados. Debe existir un equilibrio entre las ventas, los inventarios y la producción para que el presupuesto cumpla con el objetivo de proveer los bienes o servicios en condiciones óptimas de cantidades y costos.

El presupuesto de producción se fundamenta en dos puntos:

- a. ventas estimadas: su previsión está estimada de las ventas de un producto o un bien.

Determina que puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa.

- Los inventarios (tangibles) de productos terminados. Es la producción de bienes cuya elaboración ha sido completamente finalizada, pasado los correspondientes controles de calidad y técnico vigente y entregado al almacén de la entidad o al cliente sin haber sido previamente almacenada. (pág.2).

Para ello es necesario definir unos objetivos de existencias finales, a fin de evitar el riesgo de desabastecimiento de inventario. El cálculo de existencias finales se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Existencias finales} = \text{Existencias iniciales} + \text{Coste de Producción del año} - \text{Coste de Ventas}$$

El coste de los productos fabricados se obtiene a partir del coste de la producción del Período, cuyos principales componentes son:

4.4.4.3 *Presupuesto de materia prima.*

Trata de determinar el consumo de materias primas utilizadas para la producción de bienes y servicios y las compras a realizar de los mismos. Especifica las cantidades planeadas de cada materia prima necesaria para la fabricación. Debe de haber un plan de acompañado de un plan de compras, esto requiere un insumo de decisión, es decir la política de la administración se hace en base al nivel de inventario. Con base a este presupuesto y en base en la política de los inventarios se planifica el número de unidades de cada tipo para soportar los planes de producción, de compras y de inventario.

Según diversos autores Welsch, Hilton , & Gordon (2005) y Cobeño (2012) dentro del presupuesto de materia prima se encuentran:

- a) Presupuesto de materia prima: Este presupuesto especifica las cantidades planificadas de toda clase de materia prima, por período, producto y centros de responsabilidad, requerida para la producción planificada.

b) Presupuesto de compra de materia prima. Este presupuesto especifica las cantidades requeridas de cada material y las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo tanto, debe desarrollarse según plan de compras. El presupuesto de compra de materiales especifica las cantidades que habrán de comprarse de estos insumos, el costo estimado y las fechas previstas.

c) Presupuesto de Inventario. Este presupuesto especifica los niveles planificados del inventario de materias primas en términos de cantidades y costo. La diferencia, en unidades, especifica en el presupuesto de materia prima y el presupuesto de compras se muestra, como aumentos o disminuciones planificados.

d) presupuesto del costo de materiales: Este costo especifica el valor planificado de los materiales que se utilizaran en el proceso de producción. Este presupuesto depende del presupuesto de compras.

(pág. 177-179).

4.4.4.4 *Presupuesto de mano de obra directa.*

Welsch, Hilton , & Gordon(2005) declara que el presupuesto de mano de obra directa trata de determinar, a partir de los requerimientos de producción, cuál es el consumo de mano de obra directa aplicada a la fabricación de los productos. Un mal dimensionamiento en la previsión de dicho presupuesto conllevará subjetividad (en el caso de que parte de la mano de obra productiva esté ociosa) o no permitirá realizar a la empresa su plan de producción, salvo que la empresa obtenga recursos extraordinarios (turnos, horas extraordinarias, subcontratación). (pág.208-209).

Para Rivera (2005) el presupuesto de mano de obra directa cubre las necesidades para producir las cantidades de producción presupuestadas en el presupuesto de producción.

Generalmente se incluye sólo mano de obra directa, ya que la indirecta forma parte del presupuesto de gastos generales de fabricación. La información que aparece en el presupuesto de mano de obra directa sirve de guía al departamento de personal en las operaciones de contratación, de forma que se disponga de las facultades necesarias en la plantilla. Esto da tiempo al departamento de personal a determinar si se debe contratar o despedir trabajadores. Una vez determinado el número de horas

de mano de obra directa necesarias por período, se traducen en efectivo, aplicando los, sueldos correspondientes.

En general la mano de obra directa se clasifica como directa o indirecta. Los costos de la mano de obra directa son el pago a los trabajadores que se vinculan directamente con la producción. En cambio los costos de la mano de obra indirecta incluyen los demás costos como (sueldos, de los supervisores, personal de reparaciones, almacenistas y vigilantes), etc.

El presupuesto de mano de obra directa se puede añadir al presupuesto de mano de obra indirecta pero en la práctica es más preferible separarlos, porque el presupuesto de mano de obra indirecta es parte del presupuesto de gastos de fabricación. Es importante porque al elaborar un presupuesto por separado los datos del presupuesto de mano de obra directa proporcionan a la planeación la cantidad necesaria de personal al igual que el costo que incurren cada uno y la necesidad de efectivo necesario para su desarrollo. (pág.206-207).

4.4.4.5. *Presupuesto de costos generales de producción.*

Trata de determinar aquellos recursos imputables al proceso productivo de manera indirecta. Para efecto presupuestario y toma de decisiones.

Dentro del presupuesto de producción se encuentran los siguientes costos generales:

4.4.4.5.1 Presupuesto de costos unitario.

“Es un estimado del costo de producción de cada artículo. El costo unitario es la base para valorar los inventarios y los costos de fabricación y venta de artículos” (en nuestro caso el ganado engordado). (Jiménez Boulanger, 2007). (pág. 315)

4.4.4.5.2 Presupuesto de costo de venta.

“Es una estimación del costo de los artículos o servicios vendidos” (Jiménez Boulanger, 2007) (pág. 316).

4.4.4.6. *Presupuesto de compra.*

Para Turmero Astros (2008) “El presupuesto de compras prevé las compras de materia prima y/o mercancía que se requiera para un determinado periodo”. En base al presupuesto de producción, es preciso preparar el presupuesto de compras, teniendo en cuenta, además, la variación de stocks deseada en el ejercicio. Tal como se ha visto al hablar del presupuesto de ventas, el presupuesto de compras debe realizarse en unidades físicas (cantidades a comprar) como en unidades monetarias (precios unitarios). Según Algunos aspectos importantes a tener en cuenta para gestionar este presupuesto son los siguientes:

a) Delimitar las funciones de aprovisionamiento:

- Almacenamiento
- Compras

b) Identificar los costes de almacenamiento y de compra para tratar de optimizarlos en

La medida de lo posible, teniendo en cuenta que:

- Los costes de compra dependen del presupuesto de compras: número de pedidos.
- Los costes de almacenamiento dependen del presupuesto de almacén: stock medio

c) Deben establecerse supuestos de carencia (ritmos de consumo) según el tipo de empresa:

- Ritmos de consumo regulares: lote óptimo.
- Ritmos de consumo irregulares.

4.4.4.7 *Presupuesto de gastos comerciales.*

El autor By Muñiz (2009) presupuesto de gastos comerciales está relacionado con las ventas a conseguir, y presenta los medios de acción comercial a utilizar: precios, descuentos, recursos publicitarios, etc. La naturaleza de estos gastos es, en gran medida, discrecional. Es ésta un área que, en general, se considera adecuada para la utilización de la técnica presupuestaria conocida

como Presupuesto Base Cero, en la que se revisan, para cada ejercicio presupuestario, las actividades necesarios para la consecución de los objetivos fijados y en la que el responsable del área debe justificar todas las solicitudes de fondos, demostrando que los gastos en los que se va a incurrir son necesarios. (pág.137-139).

4.4.4.8 Presupuesto de gastos generales.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y mayores cargas de trabajo en los niveles más altos. El presupuesto de gastos generales englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen cada departamento. Son imputables los gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, etc.así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

La dificultad de reparto no permite crear ninguna unidad de medida que los recoja, ya que ello debería realizarse a través de un sistema admitido por los demás departamentos que reciban su gasto. Es sin duda el área que plantea mayores dificultades, solo los gastos generales permiten utilizar unidades homogéneas de reparto, como por ejemplo el teléfono. (Turmero Astros, 2008)

Comprende departamentos cuyos servicios no son imputables al coste del producto y para los cuales no existe una relación directa entre los recursos consumidos y los resultados obtenidos, haciendo posible la actividad de la empresa pero sin participar directamente en ella por sí mismos. Entre ellos tenemos:

4.4.4.8.1 Presupuesto de Gastos de administración y ventas.

En ellos se encuentran las comisiones y prestaciones del personal de venta y compra, gastos de oficina. También se incluye la estimación mensual de teléfono, luz, depreciación. (Pirata86, 2006).

En el presupuesto de ventas la base principal donde descansan es en el pronóstico de ventas, si este está bien elaborado todos los presupuestos son elaborados con exactitud.

El pronóstico es también llamado plan estratégico de mercadeo porque la empresa se debe adaptar a las cifras de ventas futuras.

Concepto: El pronóstico de ventas es la estimación futura de la demanda de un producto y/o servicio, tomando en cuenta las condiciones del contexto externo e interno y, el uso de supuestos racionales. (Vera, 2010).

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado.

Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o mercadería, el de requerimiento de personal.

En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuánto necesitamos de insumos o mercadería, cuánto personal vamos a requerir, cuánto vamos a requerir de inversión, y, de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos. (Kume S.F).

4.4.4.8.2 Presupuesto de gastos financieros.

Son todos los intereses que se pagaran al contraer un préstamo según el nivel de producción propuesta por el área de ventas. La previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos.

El presupuesto de gastos financieros podría establecerse en función de las ventas brutas y efectuarse así el reparto en función de las ventas presupuestadas por productos.

Es difícil ejercer un correcto control de gastos financieros, ya que son muchas las variables susceptibles de provocar fluctuaciones. Las desviaciones serán un indicador de gestión financiera. (Turmero Astros, 2008)

4.4.4.8.3 Presupuesto de fabricación.

Son todos los servicios que se requieran al transcurso de presupuesto estimado bajo el presupuesto de producción como: teléfono, transporte, maquinaria y equipo.

Son considerados que de manera directa o indirecta participan en todas las etapas del proceso de producción, pues son gastos que se deben cargar al costo del producto, en este también es importante tomar en cuenta el presupuesto de gastos de mantenimiento pues tiene impacto en el de gastos administrativos. (Milton Rivadeneira).

V Caso práctico

Desde el momento que una organización empieza a desarrollar sus actividades requiere tomar decisiones respecto a un determinado suceso. Debe decidir que bienes producir o que servicios ofrecer, en que va a invertir, como asignará sus recursos presupuestarios, como financiará sus actividades, entre otros.

La planeación financiera es una herramienta imprescindible con la que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones al momento de buscar financiamiento y/o invertir en un negocio. Por tal razón, se debe tomar muy en serio y destinar el esfuerzo y los recursos necesarios para su desarrollo y aplicación eficaz, donde, como resultado final se obtenga un plan financiero que refleje la estrategia financiera de la empresa, además de incluir las previsiones a futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

En toda empresa tanto de servicios como de producción de bienes se requiere de estrategias de planeación, a nivel agroindustrial se toman varios factores en cuenta como la tierra, el capital humano.

Este trabajo pretende analizar el presupuesto de la planta de alimento de la empresa GINSA (Ganadería Integral de Nicaragua) con sistemas de planeación altamente confiables que permiten poder tomar decisiones de una manera acertada y eficiente. Se mostrara lo común del sector ganadero y como actualmente se ha venido transformando en empresas de agroindustria a través de estrategias de planeación de cada una de las áreas involucradas en el proceso de engorde ganado bovino.

5 Objetivos del caso práctico

5.1 Objetivo general

Analizar el presupuesto de la planta de alimento de la empresa Ganadería Integral de Nicaragua (GINSA) durante el año 2014.

5.2 Objetivos específicos

- Describir el proceso de producción de la empresa Ganadería Integral de Nicaragua S.A. (GINSA).
- Explicar el desarrollo del proceso de engorde para la comercialización de carne de la ganadería integral S, A.
- Analizar el presupuesto operativo de la planta de alimentos de la empresa Ganadería Integral de Nicaragua S.A. (GINSA) durante el año 2014.

5.3 Historia de la Empresa Ganadería Integral de Nicaragua S.A. (GINSA)

En 1969, La Familia Vizcarra comienza sus operaciones en el mercado del ganado en Culiacán, Sinaloa, México. En 1972, Comienzan los procesos de alimentación y sacrificio de

ganado. En 1995, Comienza el comercio de Importación-Exportación con los Estados Unidos. En 1997 Se adquiere la marca SuKarne y conjuntamente entra en operación la Tercera Unidad Integral de Producción de Carne en Monterrey. Darby & Baring se asocia con la compañía.

SuKarne, fundada hace más de 40 años, es hoy es una de las empresas más importantes en México y de las más sobresalientes en la producción y comercialización de proteína animal a nivel mundial. Actualmente, las empresas de Jesús Vizcarra Calderón (Grupo Viz / SuKarne y Agrovización, generan más de 6,000 empleos directos, llegan a cerca de 40 mil clientes, tienen operaciones con empresas de 18 países y su cadena productiva incluye a más de 80 mil proveedores agrícolas y ganaderos. Además de ser el mayor productor, importador y comercializador en México, SuKarne realiza a la vez el 76% de las exportaciones de carne del país y es el principal proveedor de autoservicios.

Po la gran trayectoria económica de GINSA México Jesús Vizcarra Calderón, presidente del Consejo de Administración de Grupo Viz / SuKarne decide invertir en Nicaragua como prueba de la alianza con su país homologo, ya que este presenta mucha riqueza ganadera y por presentar el mejor hato de engorde intensivo.

GINSA Nicaragua fue creada en el 2008, con presencia del presidente Daniel Ortega Saavedra y el presidente de Sukarne, Vizcarra Calderon . el 7 de mayo del 2011 fue inaugurada las instalaciones de la Unidad Industrial de Ganadería Integral Nicaragua, S.A. (GINSA), que se convierte así en la primera inversión de gran magnitud pecuaria nicaragüense , y en la primera empresa dedicada a gran escala a la engorda intensiva de ganado.

En esta fase inicial, la inversión de SuKarne incluye diez centros de acopio ubicados estratégicamente para la recepción directa del ganado, y como parte de su infraestructura estará dotada de corrales de engorda para 50 mil cabezas de ganado en inventario permanente

GINSA está localizada en el municipio Villa El Carmen, a 35 km de Managua aproximadamente. es un productor de carne con instalaciones para el engorde y cuidado de ganado, planta de almacenamiento y proceso de alimentos, así como instalaciones para transporte, manejo, compra y venta de ganado que reúnen los procesos de toda la cadena productiva desde la engorda hasta la comercialización de carne de res con valor agregado. Cada uno de los procesos es cuidadosamente vigilado con técnicas físicas, ambientales y científicas que permiten el manejo de un ganado vigoroso, activo, saludable y de alto desarrollo para lograr una producción sobresaliente. Los productos que se obtiene resaltan en su calidad y sabor, dedicándose a la venta de carne y ganado en pie, que representa el 6% del total de las exportaciones a nivel nacional. (Navas, 201, pag. 1A,6A).

5.4 Principio éticos de GINSA.

- Trabaja siempre en el Cómo Sí lograr, lo que te propones y evita ser vencido por el por Qué No.
- Trabaja anticipando acciones que de cualquier forma tendrás que hacer después.
- Piensa en la gente, ponte en su lugar y atiende así sus necesidades reales.
- La detección de los problemas debe servir para actuar, no para explicar. Los problemas tienen partes que pueden resolverse más fácil. Hay que desagregarlos y enfrentarlos desde la causa, no en sus consecuencias.
- Conoce y vive lo que quieras cambiar y entonces cámbialo. Así la creatividad e innovación realmente serán efectivas.
- La tarea termina cuando la recibe la persona a quien está dirigida, a entera satisfacción de sus requerimientos y necesidades. (sukarne, S.F)

5.5 Misión y visión de GINSA

Misión: Más y mejor carne de calidad para todo el mundo.

Visión: Líder reconocido en la transformación del negocio mundial de cárnicos.

5.6 Naturaleza y funcionamiento

5.6.1 Localización.

GINSA está ubicada en Managua Km. 34 y carretera Vieja a León, 1200 mts. Al Sur; Villa del Carmen.

5.6.2 Medios económicos.

Ginsa cuenta:

- 494 mzn de tierras ubicadas en el municipio de villa El Carmen.
- Silos de almacenamiento para granos con capacidad de 3100 tn.
- Flota vehicular de 10 camiones de 14 tn y 10 camionetas.
- Planta procesadora de alimentos balanceados.

5.6.3 Medios Humanos.

GINSA cumple la legislación laboral nicaragüense y cuenta con 102 personas en su planilla laboral. Los trabajadores reciben las prestaciones de ley y el salario que reciben es superior al salario mínimo. La empresa solamente contrata trabajadores que tienen la mayoría de edad para trabajar, cumpliendo la normativa laboral nacional. Actualmente no existe sindicato, pero los trabajadores tienen libertad para asociarse a uno si lo desean.

5.6.4 planeación.

La planeación de la empresa está dividida por objetivos genéricos y específicos, dentro de los objetivos genéricos es planeación de largo plazo que abarcan lo siguiente:

- Producción
- Financiamiento
- Marketing y comercialización
- Recurso humano

En cambio los objetivos específicos son de orden técnico enmarcándose lo siguiente:

- Ganancia diaria de peso
- Número de animales
- Cantidad de alimento por animal día
- Cantidad de alimento sobrante en los comederos
- Mortalidad
- Peso de entrada
- Peso de salida
- Tamaño de los lotes.

5.6.5 Proceso de Gestión.

Dentro de la función de Gestión Ganadería Integral Nicaragua S,A , realiza tramites varios con empresas estatales tales como IPSA , CETREX, DGA, DGI, EPN, MARENA, Alcaldía Municipal. (Galeano, 2014).

5.6.6 Proceso de control.

- Tenemos un área de auditoria que lleva el control de los planes ejecutados.
- Para la alimentación del ganado bovino analizamos que su alimentación y etapa de madurez es muy rápida por lo que se debe tener en cuenta muchos aspectos en la inserción del concentrado, el ganado crece rápido y están listos el 14 o 16 meses su carne es tierna y jugosa. El sistema de concentrado para su engorde ya que el ciclo de engorde es de 90 días, teniendo cada año cuatro ciclo productivos. este confinamiento de animales permite tener mejores ganancias con buena efectividad al menor ejercicio y menor desgaste de energía. Para llegar a la finalización del engorde del animal incurrimos a una serie de costos y planes para el concentrado este en un buen estado.
- Cada día se hace un plan estratégico de los insumos necesarios para la fabricación del concentrado. Están juntamente enlazados con los proveedores por cualquier necesidad inmediata.
- Llevamos planes estratégicos en la compra y venta del ganado utilizando estudio de costos conforme la estabilidad de los precios.
- El gerente de producción se encarga de almacenar los subproductos y producto teniendo en cuenta los meses de mayor escasez en tales insumos.
- El gerente de producción se encarga de medir el tiempo de transporte y efectuar todos los trámites necesarios en el traslado de insumos, estudiando los costos de mercado.
- Los gerentes van al día con las noticias reglamentos y normas de higiene, seguridad u otros cambios que puedan afectar con las actividades de la empresa, se encargan de llevar el control de todos los requisitos orientados por los entes reguladores del país tales como: MAGFOR, CETREX, DGA, DGI, EPN, MARENA, Alcaldía Municipal, entre otros.

- El área de producción lleva el control de la mano de obra calificada (veterinarios, zootecnistas, técnicos).
- Se hace un estudio ante y durante de la entrega de la producción mensual como los costos de instalación, transporte, las explotaciones de terreno, insumos, ganancia de peso diario, la mejor ganancia de precios y los cambios en el mercado nacional e internacional.
- Con todos estos mecanismos y estudios que la empresa ejecuta mensual, diario, quincenal. (Galeano, 2014).

5.6.7 Responsabilidad social.

Como empresa que tiene como miras la comercialización no solo nacional sino internacional de producto de carne. Seve obligada a asumir con el máximo de seriedad el tema de responsabilidad social empresarial dentro de sus conceptos directivos y administrativos.

La empresa tiene un alto compromiso con la comunidad con la que se interrelaciona, con la que busca través de la generación del empleo bien remunerado y sostenible, realizar una contribución activa al mejoramiento social y económico de las zonas donde actúa como proveedores, como empleadores o como clientes.

De igual manera, esta irrigado en la gente, en el personal técnico una cultura de respeto por el medio ambiente.

El programa de responsabilidad social y ambiental se ha convertido en su organización en un elemento de desarrollo permanente, es un reto que nace desde la alta dirección, que busca fortalecer un desarrollo sostenible en el tiempo. El programa de apoyo a la educación de los empleados, la generación de empleos, los códigos de ética internos, el establecimiento de una filosofía gana-gana con los proveedores, el impartir desarrollo con ética empresarial son claros ejemplos de las política creciente de responsabilidad social.

Salud y seguridad en el trabajo: Las instalaciones de GINSA tienen barda perimetral de malla metálica y el acceso al sitio está controlado por personal de seguridad. A los trabajadores se les proporciona equipo de protección personal que consiste en guantes, ropa y botas de trabajo, gafas, cubre bocas, casco y faja para protección de la espalda. Hay baños y duchas para uso de los trabajadores, así como un área de comedor. En la instalación se almacena materia prima (principalmente granos y forraje) en silos y bodega y también combustible diesel en un tanque con capacidad de 12.000 litros, el cual tiene estructura de contención secundaria del 110% de la capacidad del tanque en caso de fuga. GINSA contrata el servicio de control de plagas con una compañía local que cuenta con los permisos de las autoridades competentes para brindar el servicio. Las instalaciones tienen señalización de seguridad, así como una red contra incendio con bombas y cisterna para almacenamiento de agua, además de contar con extintores de fuego.

Prácticas laborales y aspectos sociales: GINSA cumple la legislación laboral nicaragüense y cuenta con 102 personas en su planilla laboral. Los trabajadores reciben las prestaciones de ley y el salario que reciben es superior al salario mínimo. La empresa solamente contrata trabajadores que tienen la mayoría de edad para trabajar, cumpliendo la normativa laboral nacional. Actualmente no existe sindicato, pero los trabajadores tienen libertad para asociarse a uno si lo desean. (Galeano, 2014).

5.6.8 Medios Técnicos.

Cuenta con un sistema de producción Bath el cual inicia en la elaboración de alimento balanceado para ganado bovino y finaliza en la conversión de carne por medio de ganado estabulado es decir concentrado en un área determinada. (Galeano, 2014).

5.7 Proceso de producción

La empresa Ganadería integral S,A realiza el engorde del ganado a través del siguiente sistema:

Engorde a corral: El engorde a corral se realiza totalmente dentro de los mismos, o sea, el animal es traído hasta los corrales y en ningún momento vuelve al campo. Prácticamente el resto de su vida lo hace en el corral, ya que una vez terminados, estos van a los frigoríficos.

El proceso del trabajo de engorde a corral dura entre 100 a 120 días (novillos), partiendo desde la compra de los animales, sean de ferias, remates o en campos de cría.

Generalmente se recomienda optar por la adquisición de animales con aproximadamente 300 kilogramos de peso vivo.

Una vez en los corrales, los animales ya no salen a campo, permanecen allí hasta estar terminados para su venta a los frigoríficos o supermercados. Esto ayuda a reponer el déficit de minerales de aquellos animales que vienen de campos pobres, haciendo que el proceso de asimilación sea más rápido y los resultados mejores.

Muchas veces los animales presentan un carácter bastante arisco o bravo, debido su cambio de hábitat, sufriendo un estrés de aproximadamente 8 a 10 días; sin embargo, pasado ese tiempo, ellos se acostumbran e inclusive ya conocen los horarios de suministro de alimentos y pueden ser manejados más fácilmente.

Para realizar el trabajo de engorde a corral, decidimos el espacio que va a utilizar en cuanto a infraestructura se refiere, ya que todo dependerá de la cantidad de animales que va a manejar.

Los novillos reciben una suplementación a base de granos, que es el valor proteico que reciben, y no pasa de 2,5 kilos por día. Además de otros minerales como el sorgo, harina de soya, harina de coco con esto está recibiendo el 36% de proteínas; también puede comer granos de arroz molido. Estos alimentos se complementan con sales minerales a discreción, que tienen disponibles en bateas, además de abundante agua.

Los animales reciben, como complemento, materia verde picada, melaza a base de pasturas de cortes y caña de azúcar; esto sería en una proporción de 10 a 12 kilos por animal por día, y estos alimentos se suministran dos veces por día, mañana y tarde.

Algo muy importante que se debe tener en cuenta es que si un día no se le da de comer al animal, sea por lluvia, enfermedad del personal u otro problema, el ganado perderá el peso que adquirió en tres días de alimentación, lo que representará una pérdida muy importante.

El engorde a corral además de permitir aumentar la proporción de concentrados en la dieta y liberar campo, también reduce el gasto de energía por actividad voluntaria al no tener los animales que caminar y cosechar su alimento. Este ahorro puede representar hasta unos 150 gr. extra de ganancia diaria.

Posteriormente se procede al traslado de los animales al lugar de confinamiento, en donde al llegar reciben una desparasitación y una aplicación de vitaminas, pues una sanidad óptima significará siempre un mejor aprovechamiento del forraje.

Mantenemos al ganado en confinamiento por un periodo de 90 días, con una alimentación a base de raciones balanceadas especialmente preparadas.

Para este sistema se requiere solo de una reducida superficie de terreno para engordar un gran número de animales en periodos de tiempo muy cortos, en este sistema los animales obtienen más peso debido a la tranquilidad, al menor ejercicio, y por ende menor desgaste de energía.

5.7.1 Factores que influyen en el crecimiento del ganado.

Según (Varela, S.F) los factores para el crecimiento del ganado son los siguientes:

5.7.1.1 Alimentación.

La producción del ganado de carne, ya sea en forma intensiva, con pasturas mejoradas o en lotes de engorda, es más económica cuando los forrajes son utilizados de manera más eficaz.

5.7.1.2 Pastos.

El pasto joven en crecimiento, así como otros cultivos forrajeros como el Forraje Verde Hidropónico proporcionan una amplia cantidad de nutrientes para el crecimiento y desarrollo normal de los animales, siendo este el que más nutrientes brinda al animal.

5.7.1.3 Agua.

Es un elemento y nutriente clave y crítico, especialmente en áreas intensivas de climas áridos y semiáridos. El Contenido de agua de los forrajes, de agua todo el tiempo sin limitaciones. Es conveniente estimar con precisión el consumo de agua por animal por día.

5.7.1.4 Energía.

Los animales de producción cárnica requieren energía para mantenimiento y para producción. El ganado de carne puede, con solo forrajes cubrir sus necesidades de mantenimiento energético, cuando el forraje es de buena calidad los requerimientos de energía son cubiertos de buena manera.

5.7.1.5 Proteína.

En el pasado se utilizó el concepto Proteína Cruda (PC), Actualmente se utiliza el concepto Proteína Metabolizable (PM), equivalente al concepto proteína absorbible, definida como la proteína verdadera que es absorbida en los intestinos y que es de origen microbiano (bacterias ruminales digeridas).(Tema 1. producción).

5.7.1.6 La raza.

5.7.1.6.1 Hertford

Es una de las razas que contiene una rica carne reúne todas las condiciones económicas que buscan los obtener los creadores de ganado. Posee buenas masas musculares, bien distribuidas, de donde salen los mejores cortes de gran valor y calidad (terneza, color,

jugosidad, engrasamiento). Excelentes convertidores de pasto y grano. Ninguna raza puede hacerlo mejor. Esta eficiencia biológica genera ganancias en todas las etapas de producción. (hertford, 2012).

5.7.1.6.2 Chaloais,

Es un animal potente y de gran tamaño, el cual posee una frente ancha y corta, ligeramente hundida; El cuerpo es ancho y horizontal; amplia carne bien repartida; pecho profundo y ancho; ancas separadas y musculadas; rabadilla curva, los músculos posteriores son bien desarrollados y con los muslos abiertos, forman un cuarto trasero muy ancho. Piel medianamente gruesa, suave y elástica, que produce excelente cuero. La distribución del tejido graso es eminentemente buena, con penetración profunda en el tejido muscular, aparece entremezclado en bandas cruzadas, produciendo una carne tierna, sabrosa y altamente nutritiva. La aptitud para engordar es muy notable y pocas razas pueden competir con la Charolais en este aspecto, ya sea en corral o pastoreo. La prepotencia de la raza, acompañada de su adaptabilidad a diferentes ambientes, lo que le permite transmitir a su descendencia la excelencia de sus cualidades, es el modo más práctico y económico para producir animales de carne que satisfagan en la mejor forma posible a los consumidores. (Marquez, 2012).

5.7.1.6.3 Gyr.

Proviene de la península de Kathiawar en la India, región de clima muy cálido, suelos muy pobres y secos. Esta raza participó activamente en la formación de la Raza Brahmán Rojo e Indubrasil. Índice de natalidad bastante elevado Es la raza que alcanzó la mayor pureza racial. Productora de carne. (Marquez, 2012).

5.7.1.6.4 Brahman.

Es una raza bovina para engorde a pasto o a corral en un clima cálido. Tiene una gran ventaja en cuanto a su rusticidad, con resistencia al calor y a los parásitos. (ganaderia.org, S.F).

5.7.2.1 *Ingredientes para el uso de concentrado.*

Según (Varela, S.F) los ingredientes del concentrado son:

Las Pastas de oleaginosas, subproductos de cereales, subproductos de oleaginosas, granos de cereales, harina de pescado y melaza de caña. Vitaminas: A, D3, y E. Minerales: carbonato de calcio, fosfato dicálcico, cloruro de sodio, óxido de manganeso, óxido de zinc, sulfato ferroso, sulfato de cobre, EDDI, selenito de sodio y carbonato de cobalto. (nagal.com/S.F).

- Cereales

Hasta en un 75% de la dieta: Es un grano dentado, desnudo, es muy palpable y altamente digestible, existen muchas variedades: amarillo, azul y blanco. Para la alimentación de los animales el mejor es el amarillo, es rico en criptojantinas (pigmentos naturales), de todas las especies es el único con vitamina A, E y D, es rico en grasa. Este grano se encuentra subsidiado para la alimentación de los animales. Aporta de 8-9.5% de PC y de 3-3.3 McalEM/KgMS y de 70-74% de almidón.

- Sorgo (*Sorghum vulgare*)

Es un grano redondo, desnudo, existen dos variedades rojo o café y blanco o amarillo. Aporta de 8-9.5% de PC y de 3-3.3 McalEM/KgMS, 68-70% de almidón, a comparación con otros granos no compite con la alimentación del humano, es un grano de elección para los animales ya que presenta un valor anti nutricional: taninos, estos precipitan las proteínas de la dieta y las hacen indisponibles para los animales.

- Trigo (*Triticum aestivum*)

Trigo, cereal utilizado para alimentar ganado de carne Trigo (*Triticum aestivum*) Es un grano alargado, envuelto por una cascarilla, contiene pericarpio el cual de origen al salvado de trigo. Está formado por amilosa y amilo pectina que son altamente hidrosópicas (captan humedad). Compite con la alimentación del humano. Aporta de 12-16% de PC y 3-3.2McalEM/KgMS y de 72-77% almidón, solo deficiente en lisina, no se debe meter más del 10% en la dieta.

- Forrajes

Forraje verde hidropónico

En una plántula que puede ir de 7-15 días de edad, no compite con la alimentación humana, aporta de 14-28% PC y de 3-3.4 McalEM/KgMS, con una digestibilidad de un 80-90%, no contiene valor anti nutricional, en fresco contiene un 25% de MS, otra ventaja es que se puede deshidratar y ya deshidratado contiene 80-90%MS. Se usa como base para la dieta de los animales. El costo de producción del FVH es de aproximadamente 10\$/Kg de semilla (dependiendo de la semilla) por cada 10Kg de FVH.

- Heno Alfalfa

Varía 39% floración temprana hasta (60% madura).

- Heno leguminosas (50%)
- Heno gramíneas (65%)
- Pajas (85%)

Concentrado alimenticio para ganado bovino de engorda, para mezclar con granos y forrajes. El alimento de inicio se ofrece los primeros 15 días de llegados los animales al corral de engorda. En este periodo puede usted ofrecer forrajes secos alfalfa y/o avena para una recuperación rápida de sus animales. El alimento de mitad de engorda se ofrece hasta que los animales alcancen 370 kg de peso vivo, esto puede ocurrir dependiendo de la raza en 50 días, de iniciar con el alimento de mitad de engorda. El alimento de finalización se ofrece después de los 370 kg hasta el sacrificio.

5.7.2.2 Vacunaciones.

Es importante vacunar a los animales, cada época del año el cual va ayudar a mantener a los animales en un buen estado y el animal va a tener una muy buena ganancia de peso, el ganadero va poder prevenir enfermedades en su ganado.

A continuación se indica un calendario de vacunación contra las enfermedades más comunes de bovinos de carne(capítulos 3-4).

Tabla no 2. Calendario de vacunación

ENFERMEDAD	CEPA	EDAD FECHA	O
Gangrena enfisematosa	Bacteriana	3 a 4 meses	
Septicemia	Bacteriana	4 mese	
Rabia	Virus inactivo	4 a 5 meses	
Fiebre aftosa	Virus inactivo	4 s 5 meses	
Gangrena enfisematosa	Bacteriana	15 a 16 meses	
Fiebre aftosa	Virus inactivo	Cada 3 a 4 meses	
Ántrax	Varias cepas	Cada año	
Septicemia	Bacteriana	10 días antes del embarque	

Fuente Lorena Varela.

5.8 Desarrollo del caso práctico

En este capítulo se aplicará los conocimientos y uso de presupuestos como herramientas de planeación financiera a corto plazo.

Los procedimientos a utilizar en el análisis están basado según las teorías de los siguientes autores: (By James, Freeman, & Daniel R., 1996) y (By Muñiz, 2009) donde efectuaremos el presupuesto de inventarios, presupuesto de compras de materia prima, presupuesto de venta, presupuestos de gastos de administración y ventas, presupuesto de producción y los gastos de administración, de ventas, de manteamiento.

Los presupuestos a analizar en base a la producción de la planta de alimento de la empresa GINSA S.A. han sido elaborados según las estimaciones esperadas por la empresa en el presente año 2014.

El siguiente caso práctico aborda el sistema de planeación con el cual cuenta la empresa GINSA. Dicho plan estratégico viene dado por la cantidad de cabezas de ganado destinado al engorde bovino durante el año 2014.

La empresa está establecida desde 2008 con un inventario inicial de 8,000 cabezas, para el año 2014 se proyectó de la siguiente el inventario de ganado.

Tabla no 3. Proyección del Inventario de Ganado.

Meses	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Inventario Inicial	12045	12574	13349	14091	14253	14413	14985	15064	15969	17001	17940	19996
Entradas	3799	3997	3999	4000	3999	4002	3999	4000	4000	3999	4000	4075
Salidas por sacrificio	3240	3220	3257	3838	3839	3430	3920	3095	2968	3060	1944	2281
Muertos/ventas	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	33
Inventario Final	12574	13349	14091	14253	14413	14985	15064	15969	17001	17940	19996	21790

Fuente: Elaboración propia basado en datos proporcionados por GINSA

Las proyecciones de inventario de ganado están dadas por la capacidad instalada de la empresa para manejar 24,000 cabezas. Para el mes de enero del año 2014 GINSA ha proyectado n su inventario inicial 12,045 cabezas de ganado, con compra d 3,799 cabezas de ganado y, con ventas d 3,240 cabezas, los animal muertos son d 30 cabezas, teniendo en enero un inventario final d 12,574 cabezas de ganado todos los meses ha presentado un aumento, las entradas no han tenido variaciones, las ventas han aumentado. Pero a partir del mes de septiembre han disminuido porque la empresa tiene la finalización del proyecto de la construcción de un matadero que inicia operaciones en Diciembre.

Tabla no 3. Inventario Real de Ganado de la planta de alimento GINSA

Inventario real												
Meses	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Inventario Inicial	12045	12824	13755	14650	14841	15190	15960	16546	17975	19534	20797	23201
Entradas	4064.93	4197	4199	4120	4278.9	4282	4599	4600	4600	4399	4400	4483
Salidas por sacrificio	3272.4	3252	3290	3915	3915.8	3499	3998	3157	3027	3121	1983	2327
Muertos/ventas	13.2	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.52
Inventario Final	12824.33	13755	14650	14841	15190	15960	16546	17975	19534	20797	23201	25342
	12434.665	13290	14203	14746	15016	15575	16253	17261	18755	20166	21999	24271

Fuente: GINSA

Durante el 2014 el inventario de ganado en la empresa GINSA se comportó por encima de lo presupuestado con un 16% de lo estimado la principal variable. Los meses con mayor variación inician a partir de mayo aumentado las entradas de ganado y manteniéndose las salidas de sacrificio.

Esto debido a un factor natural que para muchos fue desfavorable y para otros como el caso de GINSA fue provechoso. El fenómeno del niño afecto la ganadería en Nicaragua ya que en el invierno hubo escases de lluvia lo cual limito el crecimiento de pastos para la alimentación del ganado. Por lo que los ganaderos para no tener pérdidas importantes del ganado decidieron venderlos tanto a mataderos como a compradores locales entre estos compradores locales GINSA

Jugó un papel muy importante ya que los ganaderos vieron su oferta de compra como la mejor opción.

5.8.1 Presupuestos de Producción de Alimento.

Es el Plan estratégico de producción de alimento balanceado para alimentación de bovinos. Dentro de la empresa GINSA se encuentra una planta de alimento, la cual se encarga de producir los diferentes tipos de fórmulas para la alimentación bovina. Para el buen control y manejo de la producción se requiere la cantidad de cabezas a alimentar. Para el año 2014 según el inventario de animales se producirá la cantidad de 53,000 toneladas de alimentos balanceados.

Existen tres tipos de fórmulas las cuales se producen proporcionalmente al tipo de ganado que hay en el inventario.

Tabla no 4. Inventario de producción proyectado

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inventario	12309,5	12961,5	13720	14172	14333	14699	15024,5	15516,5	16485	17470,5	18968	20893
Consumo/Cbz	10,07040019	10,09371863	10,15607499	10,1795325	10,2167419	10,21296301	10,2045089	10,20023623	10,20274871	10,21054244	10,21069472	10,20524951

Fuente Elaboración propia con datos obtenidos de GINSA.

Inventario: se saca un promedio del inventario inicial más el inventario final porque el inventario no es fijo realmente ya que tenemos entradas y salidas mensuales.

Formula: $\text{inventario inicial} + \text{inventario final} / 2$

Solución según la fórmula empleada: $12045 + 12574 / 2 = 12309.5$ Este inventario va aumentado por que hay más compra y menos salida.

Consumo/cbz: El 10.7 refleja el consumo por cabeza de ganado y está dado en kilos.

Tabla no 5. Inventario de producción real

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inventario	12434,665	13289,615	14202,55	14745,78	15015,895	15575,16	16253,08	17260,77	18754,56	20165,65	21998,98	24271,18
Consumo/Cbz	10,07040019	10,09371863	10,156075	10,179532	10,216742	10,212963	10,20451	10,200236	10,20274871	10,21054244	10,21069472	10,20524951

Fuente Elaboración propia

Formula: inventario inicial + inventario final / 2

Solución según la fórmula empleada: $12045 + 12824.33 / 2 = 12,434.665$

Este inventario va en aumento. Porque sus salidas disminuyeron debido a que la empresa en el mes de diciembre inaugurar su propio matadero, por lo que la producción debe estar concentrada en esa actividad.

Consumo/cbz: El 10.07 refleja el consumo de concentrado por cabeza, no varía en la producción real.

5.8.1.1 Participación %.

Tabla no 6. Proyección de participación de los ingredientes

Participación %	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maíz	60,52%	60,75%	61,13%	61,31%	61,46%	61,46%
Forraje	12,22%	12,00%	11,64%	11,46%	11,32%	11,31%
Melaza	16,33%	16,32%	16,29%	16,28%	16,27%	16,27%
Sales minerales	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Soya	4,53%	4,51%	4,47%	4,45%	4,43%	4,43%
Sebo	3,89%	3,92%	3,97%	4,00%	4,02%	4,02%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	61,44%	61,42%	61,42%	61,43%	61,45%	61,44%
	11,33%	11,35%	11,35%	11,34%	11,32%	11,33%
	16,28%	16,28%	16,28%	16,28%	16,27%	16,28%
	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
	4,44%	4,44%	4,44%	4,44%	4,44%	4,44%
	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,02%	4,01%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la empresa GINSA.

5.8.1.2 Producción Proyectada.

Tabla no 7. Producción proyectada de fórmulas para el engorde.

Mes	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
F1 %	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
F2 %	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
F4 %	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la empresa GINSA

La producción real de las formulas empleadas como concentrado para la alimentación del ganado es la misma que la proyectada porque la misma cantidad de formula se le da a la producción de ganado.

5.8.1.3 Consumo TM (tonelada métrica)

Tabla no 8. Proyección de consumo en toneladas.

Consumo TM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Maíz	2.099	2.009	2.383	2.395	2.518	2.498	2.636	2.720	2.797	3.066	3.222	3.665	32.007
Forraje	470	440	503	496	514	509	539	557	573	627	658	749	6.633
Melaza	577	550	648	648	680	674	712	735	756	828	870	990	8.667
sales minerales	96	92	108	108	113	113	119	123	126	138	145	165	1.446
Soya	174	165	193	193	201	200	211	218	224	245	258	293	2.575
Sebo	149	144	172	173	182	181	191	197	202	222	233	265	2.312
Total	3.566	3.398	4.006	4.013	4.208	4.175	4.406	4.549	4.678	5.127	5.387	6.128	53.640

Para el mes de enero y su respectivo valor para cada mes. Es la cantidad en tonelada de la producción total, según lo que se va adicionar en los ingredientes. Formula: consumo/cbz* inventario * días del mes* participación %/ 1000(para que dé, el valor en tonelada)*0.9025 (total de grano entero) .

Solución según la fórmula empleada:

Maíz: $10.07 * 12,310 * 31(\text{enero}) * 60.52\% / 1000 * 0.9025 = 2,099$ Es el total de consumo de maíz que se necesita para la fórmula de este mes.

Forraje: $10.07 * 12,310 * 31 * 16.33\% / 1000 = 470$. Es el total de consumo de forraje que se necesita para la fórmula de este mes.

Melaza: $10.07 * 12310 * 31 * 16.33\% / 1000 * 0.92 = 577$. Es el total de consumo de melaza que se necesita para la fórmula de este mes.

Sales minerales: $10.07 * 12310 * 31 * 2.50\% / 1000 = 96$. Es el total de consumo de sales minerales que se necesita para la fórmula de este mes.

Soya: $10.07 * 12310 * 31 * 4.53\% / 1000 = 174$. Es el total de consumo de soya que se necesita para la fórmula de este mes.

Sebo: $10.07 * 12310 * 31 * 3.89\% / 1000 = 149$. Es el total de consumo de sebo que se necesita para la fórmula de este mes.

La planta de alimento de la empresa GINSA tiene proyectado que va a consumir en toneladas métricas de los ingredientes para la elaboración de las formulas: 53.640 toneladas de maíz, forraje, melaza, sales minerales, soya, sebo en todo el año 2014.

5.8.1.4 Consumo Real de toneladas métricas.

Tabla no 9. Consumo Real en toneladas

Consumo TM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Maíz	2.120	2.059	2.467	2.492	2.638	2.647	2.851	3.025	3.182	3.539	3.737	4.258	35.015
Forraje	474	451	520	516	538	540	583	620	652	724	763	870	7.250
Melaza	583	564	670	675	712	714	770	817	860	956	1.009	1.150	9.480
sales minerales	97	94	112	113	119	119	129	136	144	160	168	192	1.582
Soya	176	169	200	200	211	212	228	242	255	283	299	341	2.817
Sebo	151	147	178	180	191	192	206	219	230	256	271	308	2.529
Total	3.602	3.484	4.147	4.175	4.409	4.424	4.767	5.060	5.322	5.918	6.247	7.119	58.673

Fuente GINSA

El consumo real de alimentos dados en toneladas, para la elaboración de las formulas esta dado de la siguiente manera:

Usando la formula anterior, el consumo real de los ingredientes para el mes de enero es:

Maíz: $10.07 * 12435$ (es el inventario real de cabeza de ganado) * 31 días

$* 60.52\% / 1000 * 0.9025$ (grano entero) = 2,120. Es el consumo real de maíz que se necesitó para elaborar las fórmulas para el engorde de ganado.

Forraje: $10.07 * 12435 * 31 * 12.22\% / 1000 = 474$. Es el consumo real de forraje que se necesitó para elaborar las fórmulas para el engorde del ganado.

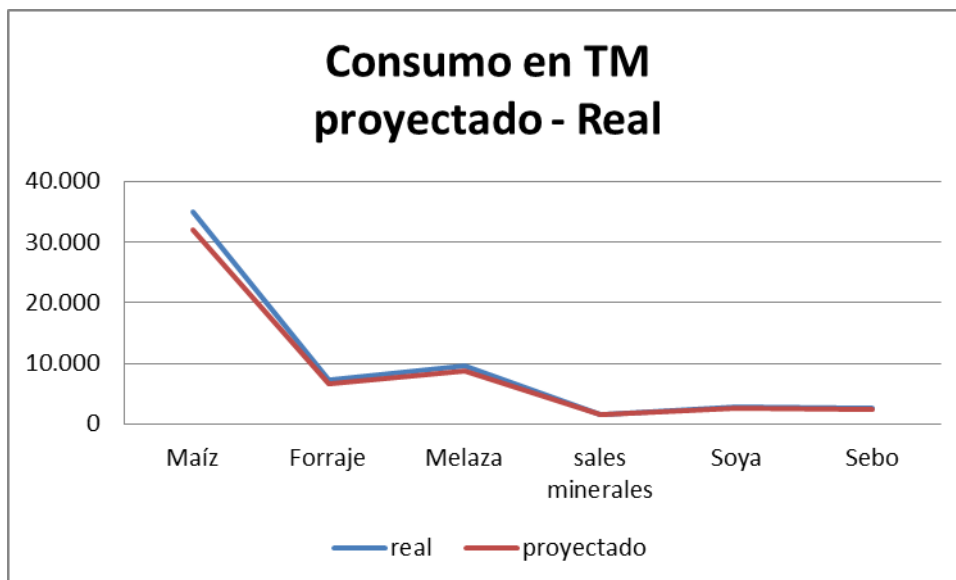
Melaza: $10.07 * 12435 * 16.33\% / 1000 * 0.92$ (granos enteros) = 583. Es el consumo real de melaza que se necesitó para elaborar las fórmulas para el engorde del ganado.

Sales minerales: $10.07 * 12435 * 31 * 2.50\% / 1000 = 97$. Es el consumo real de sales minerales que se necesitó para elaborar las fórmulas para el engorde del ganado.

Soya: $10.07 * 12435 * 31 * 4.53\% / 1000 = 176$. Es el consumo real de soya que se necesitó para elaborar las fórmulas para el engorde del ganado.

Sebo: $10.07 * 12435 * 3.89\% / 1000 = 151$. Es el consumo real de sebo que se necesitó para elaborar las fórmulas para el engorde del ganado.

Gráfico no 1. Comparación del consumo total en TM proyectado y Real del año 2014



Fuente Elaboración propia

En la gráfica se observa que el consumo real de maíz fue mayor que la proyección que hizo la empresa, Esto se debe a que del total de participación de los ingredientes el 61% depende de la concentración de maíz. El forraje, la melaza, la soya, el sebo se mantuvo igual lo real de lo proyectado, es decir no hubo variación en estos ingredientes.

5.8.1.5 Variaciones de la producción Real y proyectada del año 2014.

Tabla no 10. Variación de la producción real versus lo proyectado

Variación de producción real VS proyectada.

Formula	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	36	86	141	162	201	249	360	511	644	791	861	991
Total	1%	3%	4%	4%	5%	6%	8%	11%	14%	15%	16%	16%

Fuente Elaboración propia

Durante el 2014 la producción en la planta de alimento llego a variar hasta un 16% de lo estimado los meses de mayor repunte en la producción son a partir de agosto ya que el inventario de ganado venia en aumento en esos meses.

La variación del presupuesto real versus lo presupuestado es la siguiente:

Formula: Total de producción real de cada mes – total de producción presupuestada de cada mes

Solución según la fórmula: $3602 - 3566 = 36$

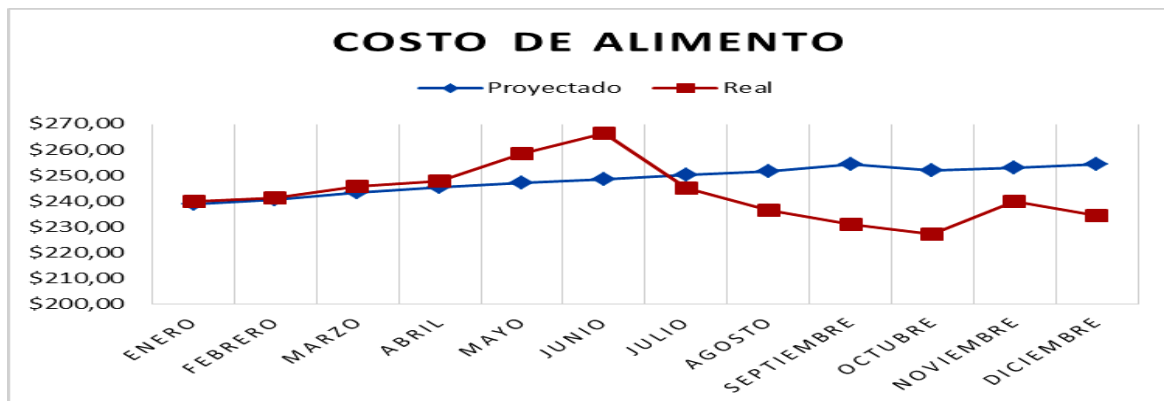
Este 36 es la diferencia del mes de enero de lo presupuestado y lo real de la producción de las fórmulas para el concentrado de alimento.

Variación según porcentaje: total de producción presupuestada entre la variación.

Solución según la fórmula planteada: $3566/36 = 1\%$ Es el valor presentado en porcentaje de la variación de lo real versus lo proyectado.

5.8.1.6 Comparaciones de los costos totales proyectados versus los reales de la planta de alimento.

Grafico no 2. Costos totales versus costos reales



Fuente: Elaboración propia.

Durante el primer trimestre del año 2014 el costo real de producción total se presentó por encima de lo presupuestado, con un inventario similar al proyectado, durante el segundo trimestre los costos reales de producción se mantuvieron en equilibrio, sin embargo a mediados de Junio se ve una baja los costos reales frente a lo presupuestado con un inventario de ganado sin muchos cambios a lo presupuestado, esto nos indica que durante este mes los costos de materias primas fueron menores a los proyectados.

A lo largo del último semestre los costos reales de producción resultaron ser más bajos que los esperados, durante este periodo inicia un crecimiento de inventario de hasta un 16 % mensual lo cual el costo total debía aumentar pero se mantuvo equilibrado y con una tendencia a la baja para los últimos dos meses, este efecto es provocado por mayor inventario de ganado y baja en los costos de materias primas.

5.8.2 Presupuestos de Materias Primas.

5.8.2.1 *Compra de materias primas*

Es la Proyección de compras de materias primas en base al inventario de ganado existente y precios internacionales de mercado

Tabla no 11. Presupuestos de costos de compras de ingredientes

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Costo US\$/TM	5,65	5,70	5,75	5,80	5,85	5,90
Maíz	\$253,43	\$255,40	\$257,37	\$259,34	\$261,30	\$263,27
Forraje	\$67,39	\$67,11	\$66,83	\$66,56	\$66,28	\$66,00
Melaza	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00
Sales Minerales	\$545,00	\$545,00	\$545,00	\$545,00	\$545,00	\$545,00
Soya	\$535,62	\$524,59	\$535,62	\$546,64	\$546,64	\$546,64
Sebo	\$573,20	\$584,22	\$590,83	\$595,24	\$595,24	\$606,27
	485,00	475,00	485,00	495,00	495,00	495,00
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
5,95	6,00	6,05	6,10	6,15	6,20	
\$265,24	\$267,21	\$269,18	\$271,15	\$273,11	\$275,08	
\$65,73	\$65,46	\$65,19	\$64,92	\$64,65	\$64,38	
\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	
\$545,00	\$545,00	\$545,00	\$545,00	\$545,00	\$545,00	
\$546,64	\$546,64	\$546,64	\$546,64	\$546,64	\$546,64	
\$617,29	\$628,31	\$661,38	\$573,20	\$573,20	\$573,20	
495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00

Fuente Elaboración propia.

Fuente GINSA

Los costos reales de materias primas del maíz, forraje, sales minerales no tienen variación respecto a lo presupuestado con lo real, pero la soya y el cebo tienen un aumento en el costo real. En lo que cabe el aumento de la soya se debe a precios internacionales, ya que la compra se hace con el valor pactado en la Bolsa de valores de Chicago desde el 2013. El aumento del costo en el cebo, se debe a que la producción de los mataderos disminuyó debido a que la falta de lluvia propicio que no hubiese crecimiento en los pastos así el ganado no se podía alimentar por lo que los ganaderos vendían el ganado muy flacos, y a la hora de su sacrificio no tenían grasa suficiente para producir sebo.

5.8.2.3 Presupuesto Total de compras de ingredientes.

Tabla no 14. Presupuestos de compras de materias Primas

Total Compras TM	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Maíz	2.309	2.209	2.621	2.634	2.770	2.748	2.899	2.992	3.077	3.373	3.545	4.032	35.207
Forraje	517	484	553	546	565	560	592	613	630	690	724	824	7.297
Melaza	635	605	712	713	748	742	783	808	831	911	957	1.089	9.533
Sales Minerales	106	101	119	119	125	124	131	135	139	152	160	182	1.591
Soya	192	182	212	212	221	220	232	240	246	270	284	323	2.833
Sebo	164	158	189	190	201	199	210	217	223	244	257	292	2.543

Fuente Elaboración propia

El total de compras se hace en base al consumo en toneladas de cada ingrediente por el 10% (este es el margen estimado por seguridad para cada ingrediente).

Formula: Ingrediente = Consumo del maíz * 1.10

Solución según la formula dada:

Maíz=2,099*1.10=2,309; Forraje: 470*1.10=517; Melaza: 577*1.10=635

Sales Minerales: 96*1.10=106; Soya: 174*1.10=192; Sebo: 144*1.10=164

El total de compras de ingredientes que necesita la planta de alimento para la producción de concentrado es de 59.004 toneladas de materias primas, para abastecer el consumo que se espera sea de 53,640 toneladas de ingredientes para transformarlo en concentrado y abastecer las 21,790 cabezas de ganado que se pretender cerrar el año 2014.

5.8.2.4 Compras Reales de Materias Primas.

Tabla no 15. Compras de Materias Primas

Total Compras Tm	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Maíz	2.332	2.265	2.713	2.741	2.902	2.912	3.136	3.328	3.500	3.893	4.111	4.683	38.517
Forraje	522	496	572	568	592	594	641	682	717	796	839	957	7.975
Melaza	642	620	737	742	783	786	847	899	946	1.051	1.110	1.265	10.428
Sales Minerales	106	101	119	119	125	124	131	135	139	152	160	182	1.591
Soya	194	186	220	221	232	233	251	267	280	312	329	375	3.098
Sebo	166	162	195	198	210	211	227	241	253	282	298	339	2.782

Fuente GINSA

Las compras reales de materias primas fueron mayores que las presupuestadas por la planta de alimento. El total de compras de maíz presupuestado era de 35,207 toneladas y el total real fue de 38,517 con una diferencia de 3,310 toneladas de maíz.

El total de compras presupuestado de forraje era de 7,297 toneladas y el total real fue de 7,975 toneladas con una diferencia mínima de 678 toneladas.

El total de compras presupuestado de melaza era de 9,533 toneladas y el total real fue de 10,428 con una diferencia de 895 toneladas. Para la soya tenemos que lo presupuestado era de 2,833 toneladas y las compras reales fueron de 3,098 toneladas con una diferencia de 265 toneladas.

El total de compras presupuestado y real de las sales minerales fue de 1,591 toneladas no hubo variación. Para el sebo tenemos que lo presupuestado estaba por 2,543 toneladas y las compras reales fueron de 2,782 con una diferencia mínima de 239 toneladas.

Estas diferencias se deben al aumento de la producción de ganado ya que el año cerrara con 24,271 cabezas a partir del mes de julio que se empezó a adquirir más materia prima al igual que el aumento de compras de cabezas de ganado para su engorde y posterior su venta, recalando que en esos meses los ganaderos vendían el ganado a un precio muy bajo a lo normal por el estado de desnutrición que presentaban los animales debido a la falta .La empresa necesito suministrarle en más tiempo las formulas hasta que su peso fuera el estipulado para su procesamiento.

5.8.2.5 Presupuesto de materias Primas (dólares).

Tabla no 16. Presupuesto de compras de materias primas.

Total Compras US	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Maíz	\$585.162,25	\$564.270,86	\$674.619,55	\$683.102,39	\$723.731,68	\$723.468,25	\$768.952,90
Forraje	\$34.819,68	\$32.449,90	\$36.958,41	\$36.318,51	\$37.452,92	\$36.985,43	\$38.936,29
Melaza	\$66.680,94	\$63.515,40	\$74.790,04	\$74.886,93	\$78.500,02	\$77.879,01	\$82.198,07
Sales Minerales	\$57.594,10	\$54.902,70	\$64.739,73	\$64.864,85	\$68.036,26	\$67.497,86	\$71.233,29
Soya	\$102.638,96	\$95.340,75	\$113.768,44	\$115.851,21	\$121.053,21	\$120.090,62	\$126.815,37
Sebo	\$94.244,40	\$92.301,07	\$111.499,69	\$113.245,74	\$119.399,51	\$120.667,40	\$129.568,66
Total	\$941.140,34	\$902.780,67	\$1.076.375,87	\$1.088.269,62	\$1.148.173,59	\$1.146.588,57	\$1.217.704,57
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total		
\$799.403,01	\$828.131,18	\$914.461,68	\$968.083,02	\$1.109.026,84	\$9.342.413,61		
\$40.102,41	\$41.079,56	\$44.776,57	\$46.781,21	\$53.043,59	\$479.704,48		
\$84.862,22	\$87.271,83	\$95.636,35	\$100.479,94	\$114.312,81	\$1.001.013,56		
\$73.535,13	\$75.623,47	\$82.879,10	\$87.081,78	\$99.063,88	\$867.052,16		
\$130.988,25	\$134.709,03	\$147.560,02	\$154.980,95	\$176.366,48	\$1.540.163,27		
\$136.041,41	\$147.257,05	\$139.943,85	\$147.127,43	\$167.309,30	\$1.518.605,50		
\$1.264.932,43	\$1.314.072,12	\$1.425.257,57	\$1.504.534,32	\$1.719.122,90	\$14.748.952,57		

Fuente Elaboración propia

Para poder cumplir con el plan de producción se requiere de materias primas las cuales son utilizadas en la alimentación de ganado, estas llevan un procedimiento para ser consumida por el inventario de ganado y se piensa comprar \$14.748.952,57 de materia prima.

Formula: costo de la compra de cada mes * el total de la compra de cada mes

Solución según la formula dada para el mes de Enero:

Maíz: $2309 * \$ 253.43 = \$ 585,169.87$

Forraje: $517 * \$ 67.39 = \$ 34,819.68$

Melaza: $6358 * \$ 105.00 = \$ 66,680.94$

Sales minerales: $106 * \$ 545.00 = \$ 57,594.10$

Soya: $192 * \$ 535.62 = \$ 102,638.96$

Sebo: $164 * \$ 573.20 = \$ 94,244.40$

El costo total presupuestado en dólares de compras de materias primas para el mes de enero es de: \$ 941,140.34.

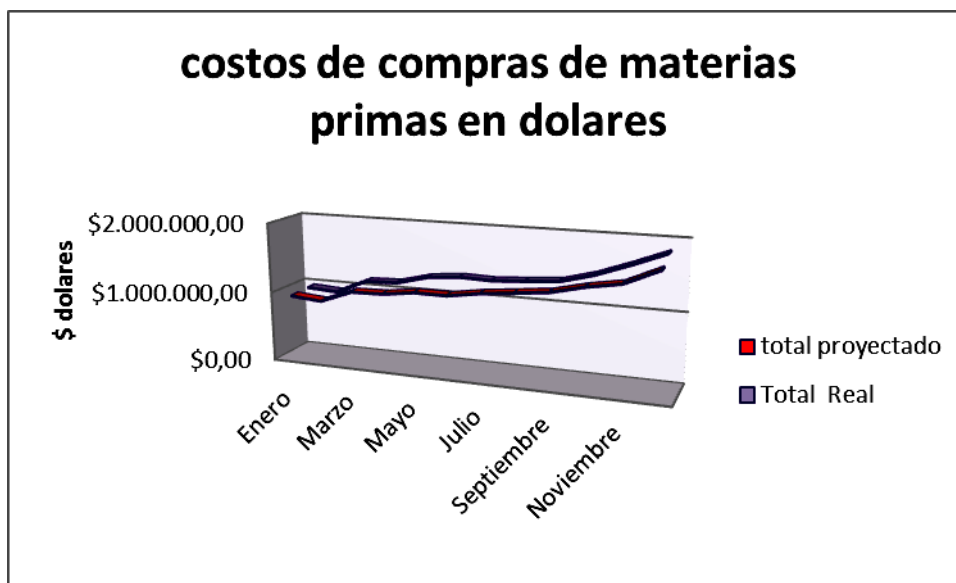
El costo total proyectado en dólares de compras de materias primas sumado en todos los meses será de \$14, 748,952.57.

5.8.2.6 Costo Real de Materias Primas (dólares).

Tabla no 17. Costo real de materias primas.

Total Compras US\$	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maíz	\$591.112,28	\$578.555,14	\$698.346,79	\$710.759,07	\$783.445,83	\$809.474,58
Forraje	\$35.173,74	\$33.271,36	\$38.258,29	\$37.788,93	\$39.237,36	\$39.190,01
Melaza	\$67.358,97	\$65.123,27	\$77.420,50	\$77.918,86	\$82.240,15	\$82.521,13
Sales Minerales	\$57.594,10	\$54.902,70	\$64.739,73	\$64.864,85	\$68.036,26	\$67.497,86
Soya	\$103.682,61	\$98.513,52	\$118.677,50	\$121.463,59	\$133.367,03	\$136.303,19
Sebo Fuente GINSA	\$99.654,59	\$97.193,99	\$126.979,80	\$128.670,29	\$151.305,81	\$164.500,33
Total	\$954.576,28	\$927.559,98	\$1.124.422,61	\$1.141.465,60	\$1.257.632,44	\$1.299.487,10
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
\$784.033,21	\$785.402,51	\$784.017,33	\$856.428,99	\$968.048,16	\$1.080.664,89	\$9.430.288,79
\$42.120,16	\$44.610,48	\$46.735,16	\$51.684,19	\$54.256,59	\$61.620,18	\$523.946,44
\$88.919,53	\$94.401,91	\$99.286,91	\$110.390,04	\$116.536,07	\$132.796,00	\$1.094.913,33
\$71.233,29	\$73.535,13	\$75.623,47	\$82.879,10	\$87.081,78	\$99.063,88	\$867.052,16
\$123.368,02	\$138.940,09	\$145.462,37	\$152.102,73	\$200.150,33	\$206.834,10	\$1.678.865,09
\$177.109,65	\$180.644,24	\$202.643,62	\$225.448,60	\$223.271,23	\$254.312,84	\$2.031.735,00
\$1.286.783,87	\$1.317.534,37	\$1.353.768,86	\$1.478.933,65	\$1.649.344,15	\$1.835.291,89	\$15.626.800,80

Grafico no 3. Comparación de los costos reales y proyectados de compras de materias primas en dólares.



Fuente Elaboración

En la gráfica se puede observar que los costos de materias primas en dólares Reales son mayores que los presupuestados, Aunque la variación no está fuera de los parámetros de lo que se pretendía gastar en la producción del año 2014. Podemos decir que se gastó más de lo que se pretendía gastar. Esto se da por que la empresa a partir del mes de julio comienza a comprar más cabeza de ganado al igual que los cambios climáticos y el aumento en algunos precios de los ingredientes no obstante la empresa disminuye sus ventas por que en el mes de diciembre inicia operaciones el matadero de la empresa GINSA.

5.8.3 Presupuesto de costo de Alimento.

5.8.3.1 Presupuesto Costo de alimento.

Es la tendencia del comportamiento del precio a travez del tiempo, según precios internacionales del mercado.

Tabla no 18. Presupuesto de costos de Alimento (toneladas) dado en miles.

Ingredientes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Maíz	\$153,39	\$155,16	\$157,32	\$158,99	\$160,59	\$161,82	\$162,97	\$164,12	\$165,32	\$166,57	\$167,83	\$169,01
Forraje	\$8,24	\$8,05	\$7,78	\$7,63	\$7,50	\$7,47	\$7,45	\$7,43	\$7,40	\$7,36	\$7,32	\$7,30
Melaza	\$17,15	\$17,13	\$17,11	\$17,10	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09
Sales minerales	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63
Soya	\$24,28	\$23,66	\$23,94	\$24,33	\$24,24	\$24,24	\$24,26	\$24,27	\$24,27	\$24,26	\$24,25	\$24,26
Sebo	\$22,30	\$22,91	\$23,47	\$23,79	\$23,91	\$24,36	\$24,78	\$25,21	\$26,53	\$23,01	\$23,02	\$23,01
Costo x TM	\$238,97	\$240,54	\$243,24	\$245,46	\$246,96	\$248,59	\$250,17	\$251,74	\$254,24	\$251,91	\$253,13	\$254,29

Fuente Elaboración Propia

Según la fórmula: Maíz: $253.43 \times 60.52\% = \$ 153.39$ mes de enero.

Forraje: $\$67.39 \times 12.22\% = \8.24 mes de enero. Este es el costo del forraje para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Melaza: $105.00 \times 16.33\% = \17.15 mes de enero. Este es el costo de la melaza para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Sales minerales: $\$545.00 \times 2.50\% = \13.63 mes de enero. Este es el costo de las sales minerales para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Soya: $\$535.62 \times 4.53\% = \24.28 mes de enero. Este es el costo de la soya para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Sebo: $\$573.20 \times 3.89\% = \22.30 mes de enero. Este es el costo del sebo para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

El costo total del mes de enero para producir el alimento para el engorde el ganado será de \$238.97 miles de dólares. Teniendo presupuestado que la planta de alimento de la empresa GINSA tendrá un costo total de producción de alimento de \$2.979,26 millones de dólares.

5.8.3.2 Costo Real de Alimento.

Tabla no 20. Costo Real de Alimento

Ingredientes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Maíz	\$153,39	\$155,16	\$157,32	\$158,99	\$165,94	\$170,87	\$153,60	\$144,95	\$137,58	\$135,15	\$144,70	\$141,77
Forraje	\$8,24	\$8,05	\$7,78	\$7,63	\$7,50	\$7,47	\$7,45	\$7,43	\$7,40	\$7,36	\$7,32	\$7,30
Melaza	\$17,15	\$17,13	\$17,11	\$17,10	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09	\$17,09
Sales minerales	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63	\$13,63
Soya	\$24,28	\$23,84	\$24,13	\$24,52	\$25,49	\$25,97	\$21,81	\$23,14	\$23,04	\$21,66	\$27,00	\$24,49
Sebo	\$23,34	\$23,52	\$25,82	\$25,98	\$28,92	\$31,34	\$31,32	\$30,09	\$32,09	\$32,11	\$30,12	\$30,11
Costo x TM	\$240,01	\$241,34	\$245,77	\$247,84	\$258,57	\$266,35	\$244,90	\$236,33	\$230,82	\$227,00	\$239,86	\$234,37

Fuente GINSA

Los costos reales que se dio en la empresa ejemplificando el mes de Enero según la misma fórmula usada para medir los costos proyectados nos dio de la siguiente manera:

Maíz: $\$253.43 * 60.52\% = \153.39 mes de enero.

Forraje: $\$67.39 * 12.22\% = \8.24 mes de enero. Este es el costo del forraje para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Melaza: $105.00 * 16.33\% = \$17.15$ mes de enero. Este es el costo de la melaza para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Sales minerales: $\$545.00 * 2.50\% = \13.63 mes de enero. Este es el costo de las sales minerales para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Soya: $\$535.62 * 4.53\% = \24.28 mes de enero. Este es el costo de la soya para el mes de enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Sebo: $\$600 * 3.89\% = \23.34 mes de enero. Este es el costo del sebo para el mes de Enero para la elaboración del concentrado, los demás meses se hace según la formula dada.

Se ha encontrado que todos los ingredientes en el mes de Enero fueron iguales que los proyectados, las variaciones que se dieron fueron en otros meses del todo el año 2014. Con excepción del sebo que lo real fue mayor que lo proyectado, esto debido a que no se esperaba que la sequía producida en los meses de invierno fuera de tal magnitud que los animales no tenían la grasa suficiente para producirlo. Por lo que su valor aumento.

Para el año 2014 el costo total real de alimento dado en dólares fue de \$2.913,16. Fue menor de lo proyectado por las siguientes razones:

El maíz disminuyo a partir de julio porque los precios internacionales bajaron, ya que la cosecha del primer semestre del año 2014 fue mayor que la estimada.

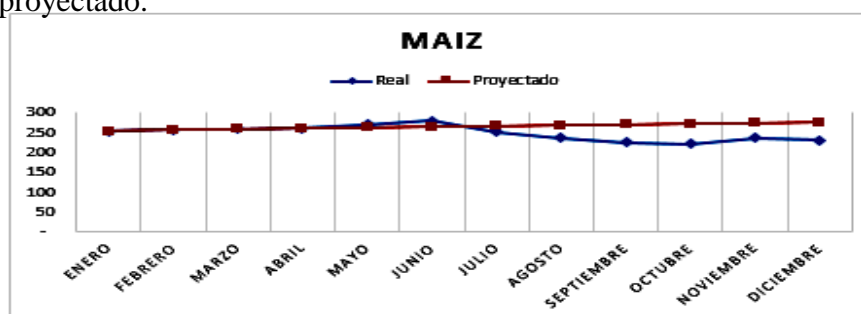
El forraje, melaza, sales minerales. Mantuvieron los costos iguales que los proyectados.

En el caso de la soya y el sebo los costos reales tienden a disminuir desde el mes de julio y cierra el año con un aumento. Mientras que los costos reales del sebo aumento desde el mes de julio baja en agosto y vuelve a subir en los meses de septiembre y octubre. Y ya que las ventas de la empresa ha ido aumentando los costos bajan en los meses de noviembre y diciembre., hay más matanza por parte de los diferentes mataderos del país.

5.8.3.3 comparaciones de costos unitarios de ingredientes proyectados y Reales del año 2014.

5.8.3.3.1 Ingrediente Maíz

Grafico no. 4 Comparación costos de alimento unitarios reales frente a lo proyectado.

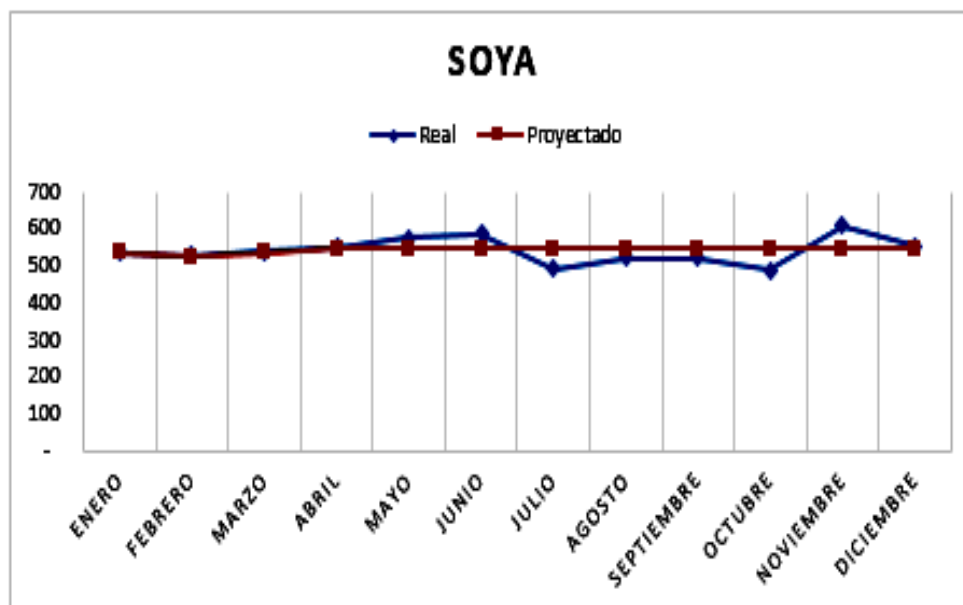


Fuente : Elaboración propia.

El costo del maíz para el año 2014 tuvo una baja porque la producción de Estados Unidos fue mayor que la estimada. A pesar que en los primeros meses se esperaba que por los cambios climáticos la producción fuera menor que la del año pasado desde el mes de julio la producción de este cereal supero con lo estimado, por lo que los costos bajaron al finalizar el año 2014. Lo que quiere decir que se estimó que los precios se mantendrían con menos variación en comparación con costos del año anterior por lo que la curva de lo presupuestado para el año 2014 se mantuvo con costos altos y muy encima de lo Real.

5.8.3.3.2 Ingrediente Soya.

Grafico no 5. Comparación costos de alimento unitarios reales frente a los proyectado.



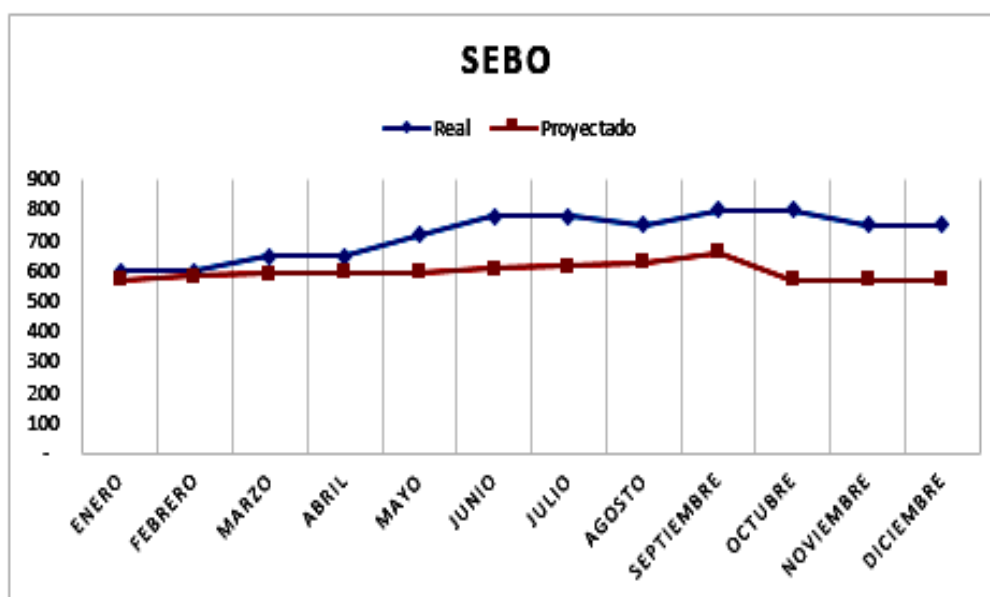
Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento de los costos de la soya es parecido al del maíz. La curva de los costos presupuestado se mantiene igual con precios altos. Pero la curva de los costos reales de soya fue diferente en el mes de junio y julio hubo un aumento en los costos. A finales de julio hasta el mes de noviembre los costos de la soya disminuyeron porque hubo mayor producción en Estados Unidos y una mayor demanda de este producto, por lo que los precios bajaron. Este problema de

los precios para Estados Unidos se da porque la oferta es limitada pero la demanda no se puede estimar, hay fondo especulativo que presionan para una baja, son cada vez más los países que están comprando con anticipación este producto. A partir del mes de noviembre y diciembre el precio tiene que oscilar para arriba, los productores están viendo que sus cosechas ya están reservadas al tener un comprador listo para esperar el producto. Por lo que se planteó reducir la siembra de soya ya que esta sobre producción estaba afectando a los productores estadounidenses aumentando los costos de fletes, y el alquiler de las tierras. Se estima que para el año 2015 la producción de la soya mantendrá un margen parecido al del 2001.

5.8.3.3 Ingredientes Sebo

Grafico no 6. Comparación costos de alimento unitarios reales contra los proyectados.



Fuente: Elaboración propia.

Los costos reales del sebo en el 2014 fue mayor que los costos proyectados porque no se esperaba que entrara en Nicaragua el Fenómeno del niño, este factor natural influyó mucho porque los mataderos bajaron la producción y los sacrificios que se hicieron no era suficiente porque el

ganado sacrificado estaba flaco y no tenía mucha grasa para abastecer a todos los compradores por lo que los costos aumentaron y la empresa no tuvo otra elección si no de comprarlo.

Los demás ingredientes como el forraje, la melaza, las sales minerales que se necesita para el engorde de ganado de la planta de alimento GINSA son pactados con anticipación y por lo general estos costos no presentaron variación. .

5.8.3.4 Gastos de administración de la planta de alimento GINSA.

5.8.3.4.1 Gastos de planta de alimentos

Son las estimaciones de gastos incurridos según plan de producción.

Tabla no 21. Gastos proyectados de administración y de la planta de alimento.

	Gastos proyectados												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
Gastos de administracion	134	76	97	106	76	52	50	51	56	50	57	74	881
Gastos p. alimentos	118	107	156	114	106	116	117	118	122	123	143	144	1.485

Elaboración propia

Durante el periodo del año 2014 se estimó la suma de 2.36 millones de dólares para el presupuesto de gasto de administración y planta de alimentos donde el presupuesto de administración corresponde un 37% del total presupuestado y el 63 % corresponde a planta de alimentos. Por lo general en las empresas industriales los gastos de las áreas operativas son mayores que las administrativas ya que aquí es donde se enfoca el mayor movimiento del negocio.

5.8.3.4.2 Gastos Administrativo: Gastos correspondientes por personal administrativos.

Tablas no. 22 y 23. Gastos administrativos y gastos de la planta de alimento proyectado

Gasto administrativo proyectado	
Administracion	100%
Combustible	2%
Depreciaciones y amortizaciones	6%
Electricidad	2%
Gastos financieros	0%
Honorarios	9%
Mantenimiento	1%
Otros gastos varios	14%
Rentas	17%
Sueldos	46%
Viaticos y gastos de viaje	2%
Fuente : Elaboracion propia	

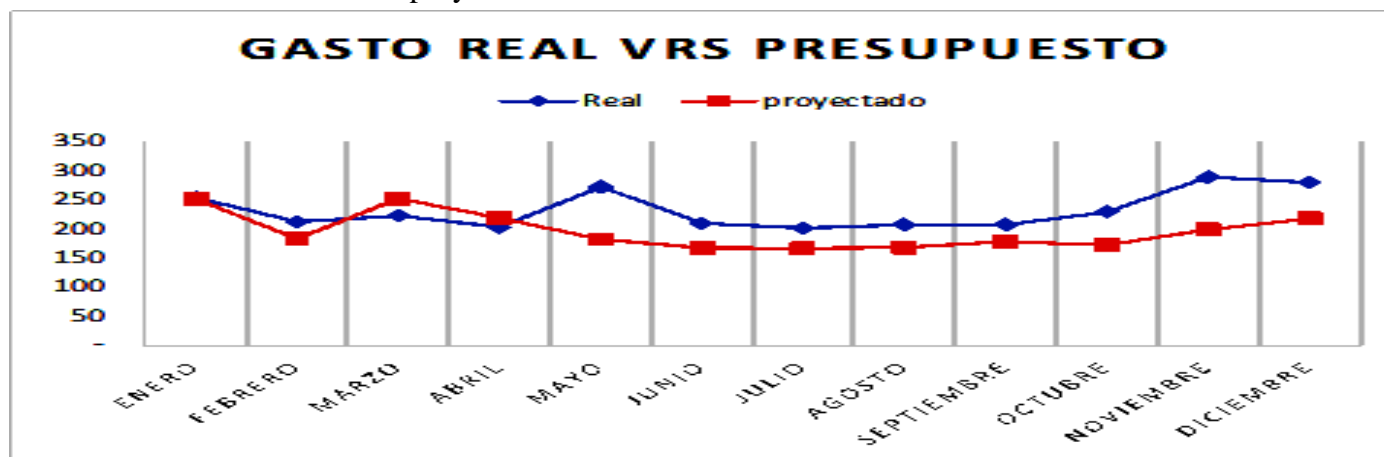
Gastos P. Alimento proyectado	100%
Combustible	23%
Depreciaciones y amortizaciones	41%
Electricidad	7%
Fletes, demoras, almacenes, gastos aduan	0%
Gastos Financieros	0%
Mantenimiento	10%
Otros gastos varios	9%
Rentas	1%
Sueldos	9%
Viaticos y gastos de viaje	0%
Fuente : Elaboracion propia	

Dentro de los gastos de administración la mayor concentración del presupuesto está dado en sueldos y salarios con un 43 % de lo total presupuestado, caso contrario para el área de mantenimiento donde sueldos y salarios representa un 9%, la parte más importante es combustibles con un 19% de maquinarias y equipos.

En GINSA el proceso presupuestario inicia desde tres meses con anticipación antes que inicie el siguiente año, esto permite poder ir revisando al corto plazo cualquier cambio repentino para el siguiente año.

El fin de elaborar todos los presupuestos, dan una pauta para ir revisando durante el transcurso del tiempo el buen funcionamiento de la empresa y poder reaccionar de manera eficaz y oportuna ante cualquier eventualidad que pueda perjudicar el buen funcionamiento de la misma.

Grafica no . Gastos reales frente a lo proyectado.



Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del 2014 los gastos se comportaron de la siguiente manera por encima de lo presupuestado esto debido a varios factores, tales como en mayo hubo un aumento con el área de administración y planta de alimentos esto fue a causa de la reparación de una planta energía eléctrica la cual se le realizaron varios trabajos llevando un gasto de hasta 10 mil dólares por encima de lo presupuestado.

Durante los siguientes meses se comportó constante un poco arriba de lo presupuestado esto a causa de mayor uso de maquinarias incurriendo en mayores gastos por mantenimientos y reparaciones, de igual forma la contratación de personal para poder cumplir con los controles internos administrativos y operativos.

5.8.4.5 Presupuesto de venta.

5.8.4.5.1 presupuesto proyectado y real de ventas por cabeza de ganado.

Tabla no 25. Presupuesto de venta real y proyectado.

meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total de cabeza
ventas proyectadas	3240	3220	3257	3838	3839	3430	3920	3095	2968	3060	1944	2281	38092
ventas reales	3272,4	3252,2	3289,57	3914,76	3915,78	3498,6	3998,4	3156,9	3027,36	3121,2	1982,88	2326,62	38756,67

Las ventas proyectas para el año 2014 son de 38,092 cabezas de ganado con una pérdida mínima de muertos de 33 por mes bajando en el segundo semestre. A partir del mes de Agosto se pretendía bajar las ventas porque la empresa espera abrir operaciones de su matadero en el

mes de diciembre. Las ventas reales para el año 2014 supero a las proyectadas por la empresa en 38,756.67 cabezas de ganado con muerte.

Mínima de 32 cabezas por mes, Al igual que lo proyectado a partir del mes de agosto hay una disminución de las ventas con un leve aumento en el mes de octubre. Para los meses de noviembre y diciembre la empresa disminuyo las ventas de cabeza.

5.8.4.5.2 Presupuesto de inventario real y proyectado (miles de dólares).

Tabla no. 26. Presupuesto de inventario real y proyectado (miles de dólares).

meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
ventas	\$608.212.800,00	\$604.458.400,00	\$611.404.040,00	\$720.469.360,00	\$720.657.080,00	\$643.879.600,00	\$735.862.400,00
proyectado							
ventas reales	\$614.294.928,00	\$610.502.984,00	\$617.518.080,40	\$734.878.747,20	\$735.070.221,60	\$656.757.192,00	\$750.579.648,00

Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total
\$580.993.400,00	\$557.152.960,00	\$574.423.200,00	\$364.927.680,00	\$428.189.320,00	\$7.150.630.240,00
\$592.613.268,00	\$568.296.019,20	\$585.911.664,00	\$372.226.233,60	\$436.753.106,40	\$7.275.402.092,40

Elaboración propia

Para las ventas proyectadas y reales en miles de dólares se usa la siguiente fórmula.

Formula: ventas proyectadas o ventas reales * 380 (costo de venta por quilo)* 494 (es el peso por cabeza). = ventas proyectada u reales en dólares.

Según la formula tenemos:

Ventas proyectadas:

ventas Reales

Enero: $3240 * 380 * 494 = \$608,212,800$; Mes de Enero: $3272.4 * 380 * 494 = \$617,294,928$

Febrero: $3220 * 380 * 494 = \$604,458,400$; febrero: $3252.4 * 380 * 494 = \$610,502,984$

Marzo: $3257 * 380 * 494 = \$611,404,040$; marzo: $3289.57 * 380 * 4694 = \$617,518,080.40$

Abril: $3838 * 380 * 494 = \$720,469,360$; Abril: $3914.76 * 380 * 494 = \$734,878,747,20$

Mayo: $3839 * 380 * 494 = \$720,457,080$; mayo: $3915.78 * 380 * 494 = \$735,070,221,60$

Junio: $3930 * 380 * 494 = \$643,879,600$; Junio: $3498.6 * 380 * 494 = \$656,757,192$

Julio: $3920 * 380 * 494 = \$735,862,400$; julio: $3998.4 * 380 * 494 = \$750,579,648$

Agosto: $3095 * 380 * 494 = \$580,993,400$; agosto: $3156.99 * 380 * 494 = \$592,579.648$

Septiembre: $2968 * 380 * 494 = \$557,152,96$; septiembre: $3027.36 * 380 * 494 = \$568,296,019.20$

Octubre: $3060 * 380 * 494 = \$574,4723,200$; octubre: $3121.2380 * 494 = \$585,911.664$

Noviembre: $1944 * 380 * 494 = \$364,927,680$; noviembre: $1982.88 * 380 * 494 = \$372,226,233.60$

Diciembre: $2281 * 380 * 494 = \$428,189,320$; diciembre: $2326.62 * 380 * 494 = \$436,753,106.40$

Con un total de \$7,150,630,240 ventas proyectadas para el año 2014. sin embargo las ventas reales del año 2014 de la planta de alimento GINSA fueron de \$7,275,402,092.40.

Superaron las proyectadas. El primer semestre del año 2014 fueron mayores las ventas pero al

comprar ganado más barato en los meses de escasez de lluvia ayudo a la empresa en su nuevo matadero por lo que en el segundo semestre y aún más en los meses de noviembre y diciembre las ventas marzo disminuyen porque su concentración ahora se encuentra en el matadero

5.8.5 conclusión del caso.

En el análisis del caso práctico se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En Nicaragua la empresa, es la única del sector agroindustrial que posee un sistema de producción de alimento por batch y engorde por corral estabulado, esto logra una mayor eficiencia en las ganancias de pesos de ganado engordado por medio de alimento balanceado elaborado en la propia planta de alimentos logrando así obtener costos de producción más bajos y mejor calidad de un producto terminado el cual es bien pagado en los mercados internacionales.
- El proceso presupuestario que hicimos del desempeño de la actividad de la planta de alimento GINSA para el año 2014 en comparación con lo real observamos que hubo un aumento de la producción a partir del mes de mayo, esto es un efecto positivo para la empresa ya que se pudo manejar de manera eficiente el cambio en el inventario de ganado y la baja en los precios internacionales de materias primas ocasionado por una producción mayor a la esperada en EU.
- Durante el 2014 para la empresa fue año positivo por manejar costos de producción por debajo de lo proyectado y manteniendo al máximo potencial la capacidad instalada de la empresa y superando las ventas de ganado en pie de lo proyectado.

v. Conclusión

Del presente informe de seminario de graduación realizado por medio de los conocimientos adquiridos y datos e información recolectada de diversas fuentes se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- El objetivo de las finanzas es que los administradores, contadores y directivos tengan en mente las diversas posibilidades de llevar el control de los recursos obtenidos para la empresa, proponiendo metas y objetivos a corto y a largo plazo. cuyos objetivos están basado en supuestos y realidades. Esto ayudara a las empresas a estar alertas de cualquier cambio en su entorno y que no afecte sus operaciones.
- La planeación financiera es la visualización de lo que se quiere en el futuro, esta medida por métodos cualitativos, cuantitativos, estimaciones y proyecciones, que permiten llevar un mejor curso de la empresa teniendo en cuenta los problemas que se presentan alrededor de su operación.se presenta en dos manera de corto plazo y largo plazo.
- La planeación financiera a corto plazo basada en las empresas industriales es una herramienta por la cual se miden los objetivos que se pretende llegar abriendo la brecha para los planes a largo plazo. Dentro de la planeación financiera a corto plazo se encuentran los presupuestos.
- Los presupuestos operativos son estimaciones cuantitativas basada en los objetivos que se quiere llegar. Dentro de este se clasifican todo el presupuesto que estén relacionado con la producción de una empresa industrial.
- En el análisis del caso practicado se ha encontrado que el proceso de presupuestario de la planta de alimento de la empresa Ganadería Integral Nicaragua S,A no estuvo muy alejado de lo real. Fueron algunas las diferencias esto es basado a las diferencias en los precios internacionales y a los problemas naturales como el clim

V. Bibliografía

- Alaniz Aguilar, I. (2002). *Planeacion Financiera de una empresa Industrial*. Tesis, Universidad Autonoma de Nuevo Leon, Nuevo Leon.
- Bastida Salinas, J., Cruz Gomez, A., Hernandez , R. M., Sanchez Sain, M. G., Trujillo Sanchez, M. C., & zuniga Morales , P. (16 de Abril de 2012). *desventajas-de-los-presupuestos*. Obtenido de .blogspot.com:
<http://presupuestosfca2012.blogspot.com/2012/04/desventajas-de-los-presupuestos.html>
- By Douglas, E. R., John D, F., & D. Stowe, J. (By Douglas, Emely R.; John D, Finnerty; D. Stowe, John;). El proceso de la planeacion financiera. En *Fundamentos de administracion Financiera* (págs. 648-652).
- By James, A. S., Freeman, R., & Daniel R., G. (1996). Proceso Presupuestal. En A. S. By James, R. E. Freeman, & G. J. Daniel R., *Administracion* (Sexta Edicion ed., págs. 623-625). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- By Muñiz, L. M. (2009). seguimiento del presupuesto de gastos comerciales. En L. M. By Muñiz, *Control presupuestario: Planificacion, elaboracion y seguimiento del presupuesto* (págs. 134-136). Barcelona: editorial Profit.
- Cobeño, A. (12 de junio de 2012). *presupuesto de ventas y produccion*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de [blogspot.com: http://anita-costosypresupuestos.blogspot.com/2012/06/presupuesto-de-ventas-y-produccion.html](http://anita-costosypresupuestos.blogspot.com/2012/06/presupuesto-de-ventas-y-produccion.html)
- De Jaime Eslava, B. J. (2013). Presupuesto operativo o de Explotacion. En B. J. De Jaime Eslava, *Finanzas para el marketing y las ventas . Como planificar y controlar la gestion comercial*. (Primera edicion ed., págs. 345-346). Madrid: ESC editorial.
- Definicion.de. (S.F). *presupuesto-de-produccion*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de Definicion.de: <http://definicion.de/presupuesto-de-produccion/>
- Galeano, J. (01 de octubre de 2014). Proceso de Sukarne. (C. Guerrero, Entrevistador) [ganaderia.org](http://www.laganaderia.org/ganaderia/microsite/Ganado_Brahman.html), I. (S.F). */Ganado_Brahman*. Recuperado el 14 de octubre de 2014, de [laganaderia.org: http://www.laganaderia.org/ganaderia/microsite/Ganado_Brahman.html](http://www.laganaderia.org/ganaderia/microsite/Ganado_Brahman.html)
- Gitman, L., & Nuñes ramos, E. (2003). Papel y entorno de la administracion finaciera. En L. J. Gitman, & E. Nuñes ramos, *Principios de administracion financiera* (decima edicion ed., págs. 3-8). Mexico: Pearson Education. Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de

https://books.google.com.ni/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA3&dq=finanzas:+principios+de+administracion+financiera&hl=es-419&sa=X&ei=IIVrVdRUzJU2oYmCAE&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=finanzas%3A%20principios%20de%20administracion%20financiera&f=false

Hernandez Longoria, C. (22 de septiembre de 2012). *Blogspot.com*. Obtenido de Finanzas corporativas: <http://cinthiahernandezlongoria.blogspot.com/2012/11/importancia-de-la-planeacion-financiera.html>

hereford, A. c. (2012). */caracteristicas-de-la-raza*. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de hereford.org.ar: <http://www.hereford.org.ar/web/institucional/caracteristicas-de-la-raza/>

Lozano, A., Bastos, M., Gonzaga Giraldo, L., & Lozano, M. R. (s.f.). *presupuestos*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

Marquez, J. G. (25 de octubre de 2012). *charolais*. Recuperado el 14 de octubre de 2014, de <http://generalidadesdelaganaderiabovina.blogspot.com/>: <http://generalidadesdelaganaderiabovina.blogspot.com/2012/10/charolais.html>

Navarro Zeledon, M. (2010). *tema presupuesto base pdf*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de mauricionavarrozedon.files.wordpress.com: <https://mauricionavarrozedon.files.wordpress.com/2010/09/tema-presupuesto-base.pdf>

Navas, L. (06 de Mayo de 2011). Grupo mexicano invierte US\$100 millones en el país. *La prensa.com*, págs. 1A,6A.

Ortiz Salameron, J. (s.f). Presupuesto maestro. En J. Ortiz Salameron, *Gestion Financiera* (pág. 319). España: Editex.

Ortiz Salmeron , B. J. (S.F). Presupuesto maestro. En B. J. Ortiz Salmeron, *Gestion Financiera* (pág. 319). España: Editex Editorial.

Pirata86. (14 de Marzo de 2006). *presupuesto de gastos generales de.html*. Recuperado el 25 de septiembre de 2014, de pirata86.blogspot.: <http://pirata86.blogspot.mx/2006/03/iv-presupuesto-de-gastos-generales-de.html>

Rivera, W. H. (2005). presupuyesto de mano de obra directa. En R. W. Glenn A. Welsch, *Presupuesto: Planificacion y Control* (sexta edicion ed., págs. 206-207). Mexico: Pearson Educacion.

sukarne. (S.F). */filosofia sukarne*. Obtenido de sukarne.com: <http://sukarne.com/filosofia>

Turmero Astros, I. J. (Abril de 2008). *definicion presupuesto.shtml*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos90/definicion-presupuesto/definicion-presupuesto.shtml>

UNAM, I. (s.f). *ingenieria.unam*. Obtenido de Definición del concepto de planeacion:
http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.1.pdf

Varela, L. (S.F). *engorde-intensivo-ganado*. Recuperado el 02 de octubre de 2014, de
monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos99/engorde-intensivo-ganado/engorde-intensivo-ganado.shtml>

Welsch, G., Hilton , R., & Gordon, P. (2005). El presupuesto de materias primas partes y componentes. En G. A. Welsch, R. W. Hilton, & P. N. Gordon, *Presupuestos: Planificación y costos* (sexta edición ed., págs. 177-179). Mexico: Pearson Prencetice Hall.

VI. Anexos