

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**“DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL  
PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA MEDIANA EMPRESA  
DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE  
SOYAPANGO, CASO ILUSTRATIVO”**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

**Miranda Reyes, Gilda Leonor**  
**Molina Galdámez, Esmeralda Beatriz**  
**Moncada López, Gloria Elvira**

Para optar al grado de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Mayo de 2009

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Mae. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Msc. Francisco Quintanilla

Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Mayo de 2009

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme las fuerzas para seguir adelante y culminar mis estudios; a mis padres: Sabas Miranda Cruz e Isabel Reyes de Miranda, a mi hermana Gloria y sobrinita Gabrielita, a mi amor verdadero Guillermo, a la Sra. Martita que en paz descansa, quienes han sido el motivo de inspiración para lograr mi meta. Les agradezco por su amor, apoyo y comprensión cuando mas lo necesite. A mis compañeras de tesis y amigos por compartir este triunfo conmigo. ¡Gracias!

*Gilda Leonor Miranda Reyes*

Quiero agradecer en primer lugar a Dios y a la Virgen Santísima que me acompañaron a lo largo de mi carrera. A mis seres queridos mis padres Miguel Baltazar Molina y Ángela Galdámez por su lucha intensa para darme la mejor herencia "Educación". A mi hermano Gilmer y mis hermanas Rakel y Fátima. A mi esposo Victorino Barrera que aun a la distancia, colaboró conmigo con mucho entusiasmo. A mi pequeño hijo Javier motivo de alegría de ser Mamá. A mis compañeras de tesis muchas gracias por compartir conmigo este anhelado triunfo.

*Esmeralda Beatriz Molina Galdámez*

Agradezco a Dios todopoderoso y a La Virgen de Guadalupe, por poner en mi camino a personas que le han dado un valor especial a mi vida. A mis Padres "Darío Moncada y Gloria López" por creer en mi, este triunfo no es solo mío es de los tres. A mis abuelitas y tíos que en paz descansen les agradezco por su apoyo incondicional. A mis amigas y compañeros por sus buenos consejos, por motivarme a seguir adelante, por su amistad y por llenar mi vida de buenos momentos. A mis compañeras de tesis gracias por hacer un buen equipo, por la comprensión y gracias por compartir este triunfo.

*Gloria Elvira Moncada López*

Agradecemos al Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez por su orientación y su valioso e incondicional apoyo para la elaboración de este trabajo. A los señores de Panadería La Salud; Muchas Gracias. Propietario: Don Julio Alberto Martínez y al Contador Sr. Juan Carlos; quienes son parte fundamental del desarrollo de este documento.

*Equipo de Trabajo*

## INDICE

	Págs.
RESUMEN_____	i
INTRODUCCIÓN_____	iii

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y MARCO TEÓRICO SOBRE DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE PLANEACION Y CONTROL ADMINISTRATIVO

A. Generalidades de las Medianas Empresas	
Dedicadas a la Industria de la Panificación_____	1
1. Antecedentes_____	1
2. La Mediana Industria Panificadora_____	2
3. Antecedentes en El Salvador_____	3
B. Generalidades de La Mediana Empresa dedicada a la	
Industria de la Panificación en El Municipio de Soyapango y	
Panadería y Pastelería La Salud_____	4
1. El Sub-sector Panadería en El Municipio de Soyapango_____	4
2. Panadería y Pastelería la salud_____	5
a. Misión_____	5
b. Visión_____	5
C. Marco Teórico sobre Diseño de Instrumentos	
de Planeación y Control_____	6
1. Proceso Administrativo_____	6
a. Concepto_____	6

b. Importancia	6
c. Etapas	6
2. Generalidades de La Planeación	7
a. Definición	7
b. Características	7
c. Partes del Proceso de Planeación	8
d. Principios	9
e. Importancia	11
f. Etapas	11
g. Tipos	13
h. Propósitos	14
3. Generalidades de Control	14
a. Definición	14
b. Tipos de Control	15
c. Principios del Control	15
d. Pasos del Proceso del Control	16
e. Importancia	18
f. Requisitos	19
g. Bases	19
h. Elementos	20
i. Técnicas para el Control	21
j. Áreas de Desempeño del Control	22

## CAPITULO II

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y CONTROL  
REALIZADO POR LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA  
PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO  
DE SAN SALVADOR**

A.	Objetivos de la Investigación	25
1.	General	25
2.	Específicos	25
B.	Metodología de la Investigación	26
1.	Fuentes de Información	26
2.	Determinación del Universo y Muestra	27
a.	Universo	27
3.	Diseño de Instrumentos y Recolección de Información	27
4.	Tabulación, Análisis e Interpretación de Resultados	27
C.	Análisis de la Situación Actual del Grado de Utilización de Herramientas de Planeación y Control Administrativo de las Medianas Empresas Dedicadas a la Industria de la Panificación en el Municipio de Soyapango	28
1.	Planeación	28
a.	Objetivos	30
b.	Estrategias	30
c.	Políticas	30
d.	Procedimientos	30
e.	Programas	30
f.	Presupuestos	31
2.	Control	31

Págs.

a. Control de Producción	31
b. Control de Venta	32
c. Control Presupuestario	32
d. Control Estadístico	33
e. Control de Mano de Obra	33
D. Conclusiones y Recomendaciones	34
1. Conclusiones	34
2. Recomendaciones	35

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO: CASO ILUSTRATIVO PANADERÍA Y PASTELERÍA LA SALUD**

A. Introducción	36
B. Objetivos	37
C. Justificación	37
D. Descripción del Diseño de Planeación y Control Administrativo	38
1. Diseño de Planeación Administrativo	39
a. Objetivos	39
b. Estrategias	39
c. Políticas	40
d. Procedimientos	43
e. Programas	50
f. Presupuestos	52

Págs.

2. Técnicas del Control_____	95
a. Diseño de Control Presupuestario_____	95
b. Diseño de Control no Presupuestario_____	100
3. Plan de Implementación de la Propuesta_____	105
a. Introducción_____	105
b. Objetivos_____	105
c. Recursos_____	106
d. plan para la implementación de la propuesta_____	107
e. Cronograma de Actividades a Realizar_____	109
BIBLIOGRAFÍA _____	110

#### ANEXOS

1. Lista de la Mediana Empresa Dedicada a la Industria de la Panificación en El Municipio de Soyapango
2. Tabulación de la Investigación de Campo
3. Cédula de entrevista dirigida a Propietario “Panadería y Pastelería la Salud”
4. Formulario para control de la producción
5. Formulario para el control y análisis de consumo de materiales
6. Formulario para el registro de ventas mensual
7. Formulario para el registro de inventarios
8. Control y análisis de la producción
9. Estado de Resultados Estimado
10. Balance General Estimado



## RESUMEN

Esta investigación surgió de la necesidad de la Mediana Industria Panificadora del Municipio de Soyapango. Ya que en la actualidad muchas de las medianas empresas desconocen de la existencia de modelos guías que puedan servirles como base y comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa, permitiendo a la vez desarrollar un trabajo ordenado obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero, logrando una mejor organización en la tarea de la empresa.

Con base a lo anterior el objetivo principal de la investigación es: proporcionar a las empresas panificadoras de forma clara y sencilla la aplicación de un diseño de planeación y control administrativo que les permita tomar decisiones acertadas, facilitando su desarrollo administrativo y una eficiencia en la asignación de los recursos.

La metodología de investigación consistió en primer lugar en recopilar la información bibliográfica para formular el marco teórico, posteriormente se realizó una investigación de campo recolectando la información por medio de entrevistas y cuestionarios al propietario o gerente general de la población en estudio que se encuentra formada por el total 14 medianas empresas panificadoras; incluyendo la empresa en estudio.

De acuerdo a lo anterior se mencionan las conclusiones más importantes como son: la mayoría de empresas panificadoras desconocen la aplicación de técnicas presupuestarias las cuales permiten cuantificar los resultados con anticipación para un periodo determinado.

En algunas empresas se determinó que no se aplican un control administrativo lo cual con lleva a invertir innecesariamente causando con ello incrementar sus costos y gastos. Por lo que se recomienda que las empresas especifiquen los objetivos, metas, políticas, estrategias y procedimientos para que se conozcan objetivamente los fines hacia donde se dirige; así como también la aplicación de una serie de controles como lo son los controles presupuestarios y un control estadístico, con el fin de monitorear los planes y poder así retroalimentarlos en caso de ser necesario.

Lo anteriormente citado puede mejorarse con la implementación de un diseño de instrumentos de planeación y control administrativo para el fortalecimiento administrativo; tomando como caso práctico la situación administrativa de "Panadería y Pastelería La Salud". La propuesta se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que una empresa tenga éxito en el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

## INTRODUCCIÓN

En El Salvador, la mediana industria de la panificación, ha contribuido de gran manera para mantener estable la economía del país, generando fuentes de empleo para muchas familias salvadoreñas. Pero al igual que todas las medianas empresas en todos los sectores económicos, se enfrentan cada día a nuevos retos que le impide competir en el mercado de una manera más óptima; siendo necesario y de mucha importancia la implementación de nuevas y modernas estrategias que las lleve a ser más eficientes en todas las funciones que esta realiza especialmente en las etapas de planeación y control administrativo. por tal razón, resulta de gran importancia para la mediana empresa dedicada a la panificación contar con actividades importantes de planeación como lo son: aclarar, ampliar y determinar los objetivos, pronosticar, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos, establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejoras de desempeñar el trabajo estableciendo políticas, procedimientos y métodos.

El estudio se desarrolla en tres capítulos que se detallaran a continuación:

En el capítulo I, se presentan los aspectos teóricos básicos de la investigación y se explicará en dos partes esenciales que son: generalidades de la mediana empresa panificadora en El Salvador con sus respectivas definiciones y características y marco teórico de referencia sobre

planeación y control administrativo el cual comprende definiciones de diseño, instrumentos de planeación y control.

El Capitulo II, Se presenta la investigación de campo y su desarrollo, los objetivos, métodos y técnicas utilizadas para dicha aplicación. Se contó con el apoyo de los dueños o gerentes de la población objeto de estudio a través de encuestas y entrevistas, en la que se determinaron los problemas y necesidades que poseen las panaderías. Posteriormente se definió el diagnostico en el cual se presento la propuesta y una serie de conclusiones y recomendaciones que propician el mejoramiento de la empresa.

El Capitulo III, comprende una propuesta para el diseño de instrumentos de planeación y control que ayude a todas aquellas medianas empresas panificadoras, que estén deseosas de obtener los conocimientos y la información elemental que se ajuste a sus características y necesidades de diseño de instrumentos de planeación y control para el fortalecimiento administrativo.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y MARCO TEÓRICO SOBRE DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO**

#### **A. GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL SALVADOR**

##### **1. ANTECEDENTES**

El pan se conoció en América desde la llegada de los españoles; ellos trajeron el trigo y lo sembraron en varias regiones de Centro y Sur América. Fueron los conquistadores quienes acostumbraron a comer pan, lo incorporaron al consumo alimenticio.

Muchos europeos emigraron de sus países y se radicaron en nuestra tierra algunos eran panaderos. Los trajeron de España especialmente para hacer el pan de los sacerdotes; y para las autoridades Españolas que en esa época dirigían la colonización. Con su llegada se empezaron a conocer otros tipos de pan, dándose origen a la gran variedad que hoy existe.

Como dato histórico se puede mencionar que los indígenas consumían el pan de maíz mucho antes de la llegada de los españoles. Algunos nativos y mestizos, buscaron el oficio de la panificación para mejorar su estilo de vida; y de esta manera extender por todo el territorio las diferentes variedades de pan y sus nombres.

## 2. LA MEDIANA INDUSTRIA PANIFICADORA

La mediana industria en El Salvador, es una entidad u organización que efectúen actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, y responda a uno de los siguientes criterios:

- a. Empleados remunerados, no menor de 19 ni mayor a 59 empleados.
- b. Valor de ventas anuales hasta 7.0 Millones de dólares.

Según los criterios de clasificación de las empresas antes descritas, se establece que la empresa en estudio, se ubica dentro de las medianas empresas según cantidad de empleados; debido a que cuenta con un total de 26 empleados.

c. Otra de las formas de clasificar las empresas es a través de los elementos que están interviniendo en el proceso productivo en la elaboración de sus productos, los cuales son:

- Manual
- Semi mecanizado
- Mecanizado

Tomando como base a los elementos que intervienen en el proceso de elaboración de pan, se establece que la mediana empresa en estudio, es Semi mecanizado, ya que cuenta con 5 hornos industriales, batidoras, mezcladoras, etc. considerando además que la secuencia de

pasos no varía el proceso productivo y se desarrolla de la siguiente manera: pesado; mezclado o amasado, formado, desarrollo, horneado, enfriado, empaque.

### **3. ANTECEDENTES EN EL SALVADOR**

La panadería en El Salvador se desarrolló a nivel familiar y local desde tiempos de la colonia, utilizando un proceso originalmente artesanal de producción. Algunas materias primas eran traídas de otros países especialmente la harina de trigo que era importada de Canadá.

Al inicio de siglo xx las panaderías trabajaban con muchas dificultades porque no contaban con las herramientas apropiadas, no tenían los conocimientos adecuados y no conocían muchos ingredientes, como el polvo de hornear, sabores, colores, emulsificantes y levaduras.

“Fue en la década de los años 20's que “Panadería las Victorias” mecanizó gran parte de su proceso productivo; convirtiéndose así en la primera panadería con procesos mecanizados en El Salvador, luego surgieron otras panaderías, las cuales comenzaron a obtener maquinas amazoras, batidoras, hornos mecanizados ”.<sup>1</sup>

En los últimos 30 años, se ha dado una marcada sustitución de la tortilla por el pan francés, a raíz del proceso de urbanización que ha experimentado el país donde los habitantes desayunan con pan francés. Esto ha dado lugar al crecimiento industrial; pero, sobre todo, al de pequeñas unidades de producción y venta de pan.

En la década de los noventa se ha sustituido el consumo de tortilla por la noche, ya que mucha gente no vuelve a su casa para la hora del almuerzo sino que acuden a comedores donde son

---

<sup>1</sup> Ramírez Guevara, Yesenia. Propuesta de un Manual de Calidad para las Pequeñas Empresas Panificadoras de la Ciudad de Usulután, Universidad Capitán General Gerardo Barrios, El Salvador p. 13.

atendidos con tortillas. Esto puede explicar el ciclo de producción que poseen los panaderos, puesto que este producto es producido por la mañana y por la tarde.

Esta disminución relativa de la sustitución se debe a que se ha introducido la harina de maíz en el consumidor familiar, brindándole al ama de casa la facilidad en la preparación de las tortillas, sin tener que cocer el maíz para luego molerlo y obtener la masa; por otro lado, al relacionar el precio del pan francés con el precio de las tortillas nos encontramos que tienden a ser iguales. Esta relación de igualdad en precio, le da ventaja a la tortilla por su mayor peso alimenticio, lo cual inclina la preferencia del consumidor.

## **B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y PANADERÍA Y PASTELERÍA LA SALUD**

### **1. EL SUB-SECTOR PANADERÍA EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

La panadería en el municipio de Soyapango ha cobrado mucha relevancia en los últimos años, ya que según el último Censo Económico de la Actividad Manufacturera 2005 realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (D.I.G.E.S.T.Y.C.) en todo el referido municipio se encuentran registradas un total ciento veinte y seis empresas panificadoras. De las cuales 14 pertenecen a la mediana empresa.



## **2. PANADERÍA Y PASTELERÍA LA SALUD**

La Pastelería y Panadería La Salud fue fundada por Don Julio Alberto Martínez y su esposa Blanca Herminia Turcios de Martínez; iniciaron sus operaciones en el año de 1986 con un capital de 50,000 colones dedicándose a la elaboración de pan dulce en poca variedad en ese tiempo vendiéndolo en pequeños distribuidores (Vendedores Locales), a lo largo del tiempo han venido diversificando sus productos por la demanda creciente que estos presentan debido a factores como el buen sabor, calidad y precios accesibles.

A través de un financiamiento otorgado para invertir en la compra de activo fijo, se pudo adquirir maquinaria nueva, siendo estos cinco hornos industriales, con las cuales se puede cubrir la demanda que están creciendo constantemente con el objetivo de expandir e ingresar nuevos mercados.

Finalmente, una de las metas que pretende alcanzar esta empresa es la de cambiar la maquinaria antigua que posee como los hornos, batidoras, mezcladoras y otras herramientas para ofrecer un excelente servicio a los clientes.

### ***c. Misión***

“Satisfacer con excelencia a los consumidores de cakes y pan en general, mediante la fabricación de productos de alta calidad”.

### ***b. Visión***

Ser la mejor empresa en la fabricación de cakes y pan; reconocidos a nivel nacional, por su excelencia y calidad de nuestros productos.

## **C. MARCO TEÓRICO SOBRE DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL**

### **1. PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **a. Concepto**

Es un conjunto de fases que conlleva una secuencia lógica permitiendo a la organización el logro de los objetivos establecidos.

El propósito de representar a la administración en una serie de partes por separado es únicamente para facilitar la comprensión de la aplicación de ésta; ya que en la práctica estas fases se dan muchas veces simultáneamente.

#### **b. Importancia**

Constituye un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa, permitiendo a la vez desarrollar un trabajo ordenado obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero, logrando una mejor organización en la tarea de la empresa.

#### **c. Etapas**

Según Koontz, las etapas básicas del proceso administrativo son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

## **2. GENERALIDADES DE PLANEACIÓN**

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es necesario determinar los resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo.

### **a. Definición**

“La planeación implica la selección de misiones, objetivos y las acciones para cumplirlos, requiriendo de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”.<sup>2</sup>

### **b. Características**

#### **i. La planeación es un proceso permanente y continuo**

Se realiza continuamente en la empresa y no se agota en ningún plan de acción.

#### **ii. La planeación esta siempre orientada hacia el futuro**

La planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra incluido en el concepto de planeación.

#### **iii. La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones**

La planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, al establecer esquemas para el futuro. Da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

---

<sup>2</sup> Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. Administración; una perspectiva global. 11° Edición. Mc Graw-Hill, México 1998.

**iv. La planeación es sistemática**

La planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.

Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.

**v. La planeación es una técnica cíclica**

La planeación se convierte en realidad a medida que se va ejecutando permitiendo condiciones de evaluación y medición para establecer nuevos planes con información más segura y correcta de tal manera reduce la incertidumbre y aumenta la información.

**vi. La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás**

Esta estrechamente ligada a las demás funciones de organización dirección y control de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

**c. Partes del proceso de la planeación****i. Fines**

Especificar metas y objetivos

**ii. Medios**

Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que han de alcanzarse los objetivos.

**iii. Recursos**

Determinar y definir tipos, cantidades de recursos que se necesitan (humanos, técnicos, de capital), como se adquirirán y como tendrán que asignarse a las actividades.

**iv. Realización**

Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

**v. Control**

Diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

**d. Principios****i. Universalidad**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

**ii. Racionalidad**

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

**iii. Flexibilidad**

“Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.” Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

#### **iv. Unidad**

“Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

#### **v. Compromiso**

La planeación debe comprender un período en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

#### **e. Importancia**

- i. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ii. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

- iii. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- iv. Mantiene una mentalidad futurista teniendo mas visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- v. Establece un sistema racional para la toma de decisiones
- vi. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- vii. La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- viii. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

## **f. Etapas**

### **i. Misión o Propósitos**

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados y la tecnología básica de una empresa.

### **ii. Objetivos**

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por

alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

### **iii. Estrategias**

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas.

### **iv. Políticas**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Facilitan la delegación de autoridad motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre la voluntad ciertas decisiones.

### **v. Programas**

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas a seguir, recursos a emplear y otros elementos que son necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

### **vi. Presupuestos**

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos, unidades y de los productos requeridos necesarios en una organización.

Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para



la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

### **g. Tipos**

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden clasificarse de acuerdo al período establecido para su realización.

#### **i. Corto Plazo**

Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos a su vez, pueden ser:

- Inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses.
- Mediatos: se fijan para realizarse en un período mayor de seis o menor de doce meses.

#### **ii. Mediano Plazo**

Su delimitación es por un período de uno a tres años.

#### **iii. Largo Plazo**

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

## **h. Propósitos**

### **i. Propósito protector**

Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios.

### **ii. Propósito afirmativo**

Se debe elevar el nivel de éxito de la organización

### **iii. Propósito de coordinación**

Se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

## **3. GENERALIDADES DEL CONTROL**

### **a. Definición**

“Es la medición de resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir mejor y formular nuevos planes”<sup>3</sup>

“Es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.<sup>4</sup>

El control es la etapa del proceso administrativo en la cual se comparan los avances logrados con los planes previamente establecidos, para identificar las posibles desviaciones y poder así tomar las correspondientes medidas para corregir un error.

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas I y II”. Teoría y Práctica, México 1983.

<sup>4</sup> Stephen P. Robins. Administración. Quinta Edición 1996. Prentice Hall. Pág. 654.

## **b. Tipos de Control**

### **i. Control Preliminar**

El cual se concentra en la prevención de las desviaciones del plan el cual identifica los problemas potenciales e identifica los insumos que pueden afectar y prevenir la desviación.

### **ii. Control Concurrente**

Conocida también como supervisión directa; se presenta en el desarrollo de una actividad y la persona responsable de ésta puede corregir los problemas antes de que sean demasiado costosos

### **iii. Control de la Retroalimentación**

Este control es el mas común dependiendo de la retroalimentación y esta se dá después que la actividad a finalizado.

## **c. Principios de Control**

### **i. Equilibrio**

Al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

### **ii. De la oportunidad**

El control, necesita ser oportuno, es decir debe aplicarse antes de que se efectuó el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

### **iii. De los objetivos**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos es decir, el control no es un fin, si no un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

#### **iv. De las desviaciones**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

#### **v. De la Costeabilidad**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de el; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

### **d. Pasos del proceso de control**

#### **i. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento**

Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas limites especificas.

Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

#### **ii. Medir los resultados**

Este es el paso más difícil del proceso de control; las dificultades presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer “que todo está bajo control”.

#### **iii. Tomar medidas correctivas**

Es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

#### **iv. Retroalimentación**

A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimentará el sistema. Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones.

## **e. Importancia**

### **i. Crear mejor calidad**

Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

### **ii. Enfrentar el cambio**

Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas.

### **iii. Producir ciclos más rápidos**

Al conocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

### **iv. Agregar valor**

Este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de medida lograda aplicando procedimientos de control.

### **v. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo**

La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente

controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **f. Requisitos del Control**

### **i. Corrección de fallas y errores**

El control debe detectar e indicar errores de planeación organización o dirección.

### **ii. Previsión de fallas o errores futuros**

El control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean planeación organización o dirección.

## **g. Bases del Control**

### **i. Planear y organizar**

Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar que debe hacerse y cómo.

### **ii. hacer**

Es poner en práctica el como se planifico y organizo la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuales son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

### **iii. Evaluar**

Evaluar es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.

### **iv. Mejorar**

Es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema

## **h. Elementos**

### **i. Establecimiento de estándares**

Se refiere a la evaluación o comparación de alguna cosa.

Existen cuatro tipos de estándares:

- Estándares de cantidad: como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materia prima, etc.
- Estándares de calidad: como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, etc.
- Estándares de tiempo: como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, etc.
- Estándares de costo: como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, etc.



## **ii. Evaluación del desempeño**

Segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se esta haciendo

## **iii. Comparación del desempeño**

Compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar para verificar si hay alguna falla con relación al desempeño esperado.

## **iv. Acción Correctiva**

Es la última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

### **i. Técnicas para el control**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, informes
- Archivos (memorias de expedientes)
- Computarizados
- Gráficas y diagramas
- Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- Métodos cuantitativos
- Estadística

## **j. áreas de desempeño del control**

### **i. Áreas de producción**

Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

### **ii. Control de producción**

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- Control de calidad: corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- Control de costos: verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- Control de los tiempos de producción: por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- Control de inventarios: de materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub-ensamblados como terminados, entre otros.

- Control de operaciones productivos: fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- Control de desperdicios: se refiere a la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- Control de mantenimiento y conservación: tiempos de maquinas paradas, costos, entre otros.

### **iii. Área de ventas**

El control de ventas, acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, producto o servicio, con el fin de señalar fallas en relación con las previsiones.

Como principales controles de ventas pueden mencionarse:

- Por volumen total de las mismas ventas
- Por tipos de artículos vendidos
- Por volumen de ventas estacionales
- Por el precio de artículos vendidos
- Por clientes
- Por territorios
- Por vendedores
- Por utilidades producidas
- Por costos de los diversos tipos de ventas

#### **iv. Área financiera**

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- Control Presupuestario: permite que las actividades en la empresa sean planificadas con anticipación y referidas a un periodo de tiempo determinado.
- Control de costos: control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, prestamos o financiamientos externos entre otros.

#### **v. área de recursos humanos**

Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de vacaciones: es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuantos días.
- Control de salarios: verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y CONTROL REALIZADO POR LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. GENERAL**

Efectuar una investigación de campo, que permita diagnosticar la situación actual sobre la aplicación de planes y controles administrativos que utiliza la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación en el Municipio de Soyapango, para sustentar la propuesta de diseño de instrumentos de planeación y control administrativo.

##### **2. ESPECÍFICOS**

- Recolectar la información necesaria relacionada con los planes, controles y el proceso de la toma de decisiones de las medianas empresas panificadoras del municipio de Soyapango.
- Establecer la importancia que las empresas panificadoras le dan al implemento de un diseño de Planeación y Control para el fortalecimiento administrativo.
- Conocer la situación actual que poseen las empresas panificadoras en la elaboración de los presupuestos para controlar los recursos.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación se refiere a la importancia de tener presente los métodos y técnicas de investigación a utilizar, porque de ello depende el grado de veracidad del mismo; es así que para el desarrollo de la investigación de la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación en el municipio de Soyapango se utilizará el método científico, el cual interpreta de manera objetiva los fenómenos sujetos de estudio, eliminando así la subjetividad en la interpretación al delimitar y especificar el tema para su tratamiento y análisis adecuado.

### **1. Fuentes de Información**

#### **- Fuentes Primarias**

La investigación se realizó por medio de entrevistas y cuestionarios al propietario o gerente general de la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación en el municipio de Soyapango y panadería y pastelería la salud directamente en sus instalaciones.

#### **- Fuentes Secundarias**

Se utilizó la revisión bibliográfica de: libros, tesis, revistas, periódicos, diccionarios, folletos, publicaciones en Internet, documentos de la Dirección General de Estadística y Censos, registro de medianas empresas dedicadas a la industria de la panificación de la Alcaldía de Soyapango, y cualquier otro tipo de fuente de información secundaria disponible que proporcione información suficiente para el diseño y propuesta de planeación y control administrativo.

## **2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

### **a. Universo**

La población objeto de estudio es finita y se encuentra formada por el total de 14 medianas empresas panificadoras, incluyendo la empresa en estudio; según datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Soyapango.

## **3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la obtención de la información se utilizaron algunas técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista. Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas y preguntas con varias opciones para que el encuestado tuviese la libertad de responder según su propio criterio y como ellos consideraran conveniente. Este fue dirigido a propietario de cada una de la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación en el Municipio de Soyapango. Y una cédula de entrevista dirigida al propietario de Panadería y Pastelería La Salud.

## **4. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Luego de hacer uso de técnicas y herramientas para recolectar la información. La tabulación y análisis de datos se realizó mediante una distribución de frecuencias, la cual está estructurada de la siguiente manera:

- Se enunció la pregunta en orden correlativo.

- Se estableció un objetivo con base a cada pregunta. ego se presentan cuadros que contiene respuesta, frecuencia y el total que corresponde a la suma obtenida de la frecuencia en cada una de las interrogantes contenidas en el cuestionario.
- El comentario se realizó haciendo uso de la información vaciada en los cuadros, de acuerdo a la frecuencia y porcentajes que contestaron los encuestados, para lograr establecer la relación existente entre el diseño de herramientas de planeación y control. Ver detalles de resultados obtenidos de la investigación en anexo N°2.

### **C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GRADO DE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

Para realizar el diseño de instrumentos de planeación y control de las medianas empresas panificadoras, se ha considerado de gran relevancia la información proporcionada por los propietarios de las panaderías a través del cuestionario, entrevistas y la observación directa de las actividades administrativas. Y según los resultados se puede decir que el proceso de planeación no se pone en práctica.

Se puede analizar que no tienen objetivos definidos, porque solo se enfocan a las ventas y no a otras actividades que son de mucha importancia. No poseen estrategias en las actividades que



requieren de un planeamiento muy arduo para lograr los propósitos que se plantean, ya sean estas estrategias de producción, ventas, marketing, etc.

En la mayoría de estas empresas no existen políticas que guíen las actividades dentro de las empresa lo cual carecen de lineamientos para el desarrollo de las actividades y pautas de acción definidas por la administración para facilitar el manejo de los recursos con que cuentan.

No cuentan con una programación de las actividades que se realizan, ni mucho menos una programación de la producción lo cual quiere decir laboran sin una visión

Se determino que no poseen técnicas para la elaboración de los presupuestos por el desconocimiento de su elaboración o la inexistencia de una unidad o persona encargada, si no que lo realizan en forma empírica, lo cual no llevan un control que les proporcione la información necesaria en términos financieros que les permitan tomar decisiones en la empresa.

En lo que se refiere al control en la mayoría de medianas empresas panificadoras no utilizan controles administrativos que permitan verificar que las actividades se realicen oportunamente, solo existe una supervisión directa por medio del propietario o encargado de la correspondiente actividad.

## **1. PLANEACIÓN**

En la pregunta N°1 el total del 64% de los encuestados manifestó no poseer planes administrativos, lo que indica incertidumbre en los resultados que pretenden alcanzar. Carecer de planes administrativos implica graves riesgos en la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro ya que la planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo

### **a. OBJETIVOS**

Con la pregunta N°2 se conoció que el 64% no lleva asentados los objetivos por escrito, lo cual representa que la mediana empresa no tiene definido los resultados que espera obtener en un tiempo específico.

### **b. ESTRATEGIAS**

La pregunta N°2 y pregunta N°3 permite determinar que un 71% no posee estrategias, lo cual es coherente ya que al no tener objetivos claramente definidos, es difícil aplicar las estrategias respectivas.

### **c. POLÍTICAS**

En la pregunta N°2 el 71% de los encuestados manifestó no poseer políticas establecidas por escrito, lo que significa que no hay criterios o lineamientos generales para darles validez en la toma de decisiones.

### **d. PROCEDIMIENTOS**

De acuerdo a la pregunta N°2 un 79% no posee procedimientos, por lo tanto se carece de una secuencia de pasos que rigen las actividades de las panaderías.

### **e. PROGRAMAS**

Con la pregunta N°2 un 79% carece de programas en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su logro. Y con la pregunta N°4 se confirma que el 71% de los encuestados no cuentan con una programación escrita de las funciones que se realizan.

## **f. PRESUPUESTOS**

Con respecto a los presupuestos en la pregunta N°2 se conoció que un 86% no posee un esquema escrito, elaborado en un documento formal ordenado y diseñado para un periodo determinado, de todas o algunas de las fases de las actividades de la empresa expresado en términos monetarios. Y la pregunta N°5 permite determinar que solo el 14% de los encuestados aplica presupuesto de materia prima y presupuesto de venta, esto indica que la diferencia no aplica ningún tipo de presupuesto en su panadería. Lo cual significa que no tienen planes que sirvan de guía en la conducción de las panaderías hacia el éxito, mucho menos conocer las cantidades de recursos que tienen para cada actividad.

## **2.CONTROL**

Al analizar la información obtenida se determino que las empresas panificadoras no aplican ningún tipo de control administrativo por lo tanto no toman decisiones de una información real si no que imaginaria lo que ocasiona alguna veces que la empresa tienda a bajar sus ventas e incluso a quebrar.

### **a. CONTROL DE PRODUCCIÓN**

En la pregunta N°12 la forma que mide la producción la mediana empresa es de 86% de unidades producidas, seguido con un 50% de tiempo efectivo de trabajo y un 43% del desperdicio generado, y el 7% manifiesta otro criterio de realizar la cantidad de producción que se utiliza evaluando ciertos factores como: La demanda del cliente, la capacidad productiva, etc. Esta

evaluación debe tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

De acuerdo a la pregunta N°13 se determinó que el 14% programa la producción diariamente, es decir que no se coordina por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que esté determinada por anticipado.

La pregunta N° 14 se realizó para conocer si la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación posee estándares de producción para el desarrollo de sus actividades el 71% respondieron tener, lo cual permite a los empresarios la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

#### **b. CONTROL DE VENTA**

De acuerdo a la pregunta N°15 se determinó que las técnicas que utiliza la mediana empresa para controlar las ventas son reportes de visita a clientes con un 57%, seguido de la captación de nuevos clientes con un 50%, un 14% aplica el criterio de el número de cotizaciones presentadas y aprobadas, sin embargo un 14% manifestó que según demanda de los clientes.. Es decir que para el logro de la captación de nuevos clientes se requiere además una buena combinación de las habilidades, experiencia y técnica de ventas a fin de ganar a la competencia.

#### **c. CONTROL PRESUPUESTARIO**

La pregunta N° 2 se conoció que no se aplican los presupuestos como instrumento de planeación por lo que tampoco tienen un control presupuestario , es decir que hacen parte de un medio en el

que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir, por ello el presupuesto surge como herramienta de planeación y control para el fortalecimiento al reflejar el comportamiento de indicadores económicos en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

#### **d. CONTROL ESTADÍSTICO**

Al analizar la información obtenida se observó que no se aplica un control estadístico, el cual es necesario, pues una empresa que cuenta con control estadístico puede mejorar sus procesos, reducir desperdicios, lo que genera una reducción de costos e implica además asegurar que los procesos internos son llevados apropiadamente, que el equipo se le da el mantenimiento adecuado y que los recursos suministrados son los adecuados.

#### **e. CONTROL DE MANO DE OBRA**

En la pregunta N°17 como determina el salario de cada trabajador se observó que un 57% de los empleados se recompensa por jornada laboral con horarios que van de 8 horas normales a 10 horas diarias remunerando la diferencia, un 43% manifestó realizar un trabajo por horas laborales.

## **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

Mediante el diagnóstico realizado en la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación en el Municipio de Soyapango se determinó lo siguiente:

La planificación de las actividades en la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación en el Municipio de Soyapango es de mucha importancia, ya que ésta sirve de base para conocer un detalle de cada tarea a realizar, también permite obtener información con anticipación de las necesidades de recursos existentes en las mismas.

- a. Según los resultados obtenidos en la investigación se determinó que la mayoría de las empresas no realiza una planificación y un control de las actividades, ya que ni siquiera tiene definidos los objetivos es decir en forma escrita para que sean conocidos por todos los empleados.
- b. La mayoría de empresas panificadoras desconocen la aplicación de técnicas presupuestarias las cuales permiten cuantificar; en términos monetarios, unidades en un período determinado. Ya que no cuentan con los conocimientos adecuados, ni la experiencia necesaria para una adecuada administración.
- c. En algunas empresas se determinó que no aplican un control administrativo; ya que no se cuenta con planes que guíen el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto se invierte innecesariamente causando con ello incrementar sus costos y gastos;

## 2. RECOMENDACIONES

La finalidad de las recomendaciones es proponer soluciones alternativas a los problemas que presenta la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación en el Municipio de Soyapango, las cuales a continuación se detallan:

- a. Es necesario que las empresas dedicadas a la industria de la panificación especifiquen los objetivos, metas, políticas, estrategias y procedimientos para que se conozcan objetivamente los fines hacia donde se dirige tomando como modelo el diseño de instrumentos de Planeación y Control que se presentará en el siguiente capítulo.
- b. Es importante elaborar presupuestos que permiten planear los resultados en dinero y volúmenes así como también controlar el manejo total de ingresos y gastos a realizarse durante las operaciones, como: el presupuesto de ventas, de producción, de flujo de efectivo, etc.
- d. Se recomienda la aplicación de una serie de controles, entre los cuales tenemos: control presupuestario y un adecuado control estadístico, con el fin de monitorear los planes y poder así retroalimentarlos en caso de ser necesario.

### ***CAPITULO III***

## **PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO: CASO ILUSTRATIVO PANADERÍA Y PASTELERÍA LA SALUD**

### **A. INTRODUCCIÓN**

La propuesta sobre el diseño de planeación y control administrativo de La Panadería La Salud; inicia realizando una justificación de la necesidad del diseño en este estudio, seguidamente delimita los alcances o parámetros sobre los cuales está basado el diseño e implementación, posteriormente describe los objetivos que se pretenden alcanzar, tanto de manera general como específica.

Por último se desarrolla el diseño de planeación y control para el fortalecimiento administrativo, aplicado a La Panadería La Salud.

### **B. OBJETIVOS**

#### **1. General**

Proporcionar a las medianas empresas panificadoras de forma clara y sencilla la aplicación de un diseño de planeación y control administrativo que les permita tomar decisiones acertadas, facilitando su desarrollo administrativo y una eficiencia en la asignación de los recursos.



## **2. Específicos**

- Diseñar un conjunto de herramientas y técnicas que guíen el proceso de planeación.
- Conocer la aplicación de un ejercicio presupuestario, la cual facilite la interpretación, análisis y asignación de recursos, en un área determinada.
- Establecer normas de control que midan el desempeño y corrijan las variaciones en los planes establecidos.

## **C. JUSTIFICACIÓN**

### **i. IMPORTANCIA**

La importancia de este estudio como herramienta administrativa permitirá que el control mida las actividades que se realizan por medio de los estándares establecidos con el manejo adecuado de los recursos. Y la planeación es una función de toda empresa ya que ayuda al desarrollo de los objetivos propuestos por la empresa a través de métodos para utilizar los recursos eficazmente.

### **ii. UTILIDAD**

A través de un instrumento de planeación y control se establecerá planes de trabajo que permitirá una mejor toma de decisiones y que garanticen una mejor aproximación al logro de los objetivos propuestos.

### **iii. ORIGINALIDAD**

En la actualidad Panadería La Salud no cuenta con los instrumentos administrativos de planeación y control para un mejor rendimiento de los recursos humanos, materiales, financieros etc.

#### **iv. FACTIBILIDAD**

La realización de este instrumento en las diferentes áreas de dicha panadería se considera factible, por que cuenta con el acceso a la obtención de la información por parte de los propietarios de las medianas empresas dedicadas a la industria de la panificación.

### **D. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO**

Para la aplicación del diseño de planeación y control administrativo las empresas independientemente de su naturaleza y sus operaciones deben contar con ciertos elementos administrativos necesarios para la elaboración de dicho diseño. Por lo que a continuación se mencionan algunos lineamientos generales, actividades administrativas que las panaderías deben poseer con dicho propósito, las cuales se detallan a continuación.

- El propietario debe comprometerse a planear en forma continua, lo que requiere brindar el esfuerzo necesario para que se lleve a cabo, apoyándolo en todas sus etapas.
- Deben tener objetivos realistas, considerando el tiempo en que pretenden alcanzar los planes y suponer condiciones internas y externas, que prevalecerán en el período planificado, con el fin de evitar esfuerzos innecesarios para alcanzar metas difíciles.

- Deberá dársele seguimiento a los planes ya que dará la pauta para tomar medidas correctivas, retomar resultados Favorables, para aplicarlos a otras operaciones y proporcionar las bases para mejorar los planes en el futuro.
- El propietario deberá velar por que el inventario sea oportuno de materia prima en el momento que sea necesario.
- Deberán observarse los presupuestos continuamente para tomar decisiones, medidas correctivas y analizarlos para obtener mejores resultados en el futuro.

## **1. DISEÑO DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVO**

### **a. OBJETIVOS**

Los objetivos sirven de orientación a lo que desea alcanzar la panadería como lo son: la liquidez, la rentabilidad, el incremento de las utilidades etc.

A Continuación se presentan los objetivos propuestos:

- Ofrecer un buen servicio a los clientes
- Satisfacer a los clientes ofreciendo productos de calidad en cantidades y precios convenientes.
- Aumentar las ventas y lograr una ventaja competitiva.

### **b. ESTRATEGIAS**

Representan decisiones para llevar a cabo acciones concretas encaminadas a cumplir los objetivos. Por lo que se sugiere establecer las siguientes estrategias:

- Mantener una sala de ventas agradable al cliente; ofreciéndoles productos de muy buena calidad, buen sabor y bajo costo, cumpliendo con las expectativas de los clientes.
- Ofrecer los productos y precios en un menú.
- Informarse constantemente de las actividades que realiza la competencia, a fin de conocer los precios que ofrecen.

### **c. POLÍTICAS**

Las políticas se deben establecer para que sirvan de guías generales ante diferentes situaciones que de alguna manera son repetitivas en el funcionamiento de la organización.

Se sugiere a las medianas empresas dedicadas a la industria de la panificación continuar implementando las siguientes políticas que servirán como guía de acción para realizar las actividades:

#### **i. Políticas de inventarios**

- La adquisición de materia prima se hace tomando en cuenta la existencia de inventarios.
- Se utiliza los métodos PEPS primera entradas. primeras salidas para los inventarios de materia prima (Tarjeta kardex).
- Llevar el control de las existencias en un programa llamado (Pacholí).
- Ubicar los productos en los diferentes estantes para identificarlos.

**ii. Políticas de Compras**

- Se establece un día especial para realizar las compras de materia prima (día Lunes).
- La adquisición de materia prima y materiales se efectuara con respectiva cotización, con el propósito de seleccionar la mejor opción.
- Se tienen definidos los proveedores a los cuales se adquieren sus respectivos productos.
- Al observar productos en mal estado se realizan devoluciones.
- Todas las compras realizadas se pagan con cheque.
- Las compras se realizan al crédito con un plazo de 15 a 30 días.
- Todas las compras al crédito poseen respaldo de un quedan.
- Se emiten todos los viernes cheques para los proveedores.
- Se establecen provisiones de mercadería a través de un comprobante llamado provisión.

**iii. Políticas de ventas**

- El precio de los productos será establecido de acuerdo al costo de producción más un margen de utilidad, tomando en consideración el precio de la competencia además de la calidad del producto.
- Cualquier tipo de descuento será aprobado únicamente por el propietario.
- Todas las ventas realizadas son al contado.

- Se establecen promociones de acuerdo a las temporadas como lo son: Día de la amistad, de la madre, del padre, navidad etc.

#### **iv. Políticas de producción**

- Reducir los grados de contaminación producida por desechos de fabricación: implementación de un plan de manejo y minimización de desechos sólidos.
- Existe un manual de elaboración de cada producto.
- Se establecen órdenes de producción según la variedad así se hace el pedido.

#### **v. Políticas de personal.**

- Capacitar a los empleados: Darles a los empleados capacitación en las diversas áreas por lo menos una vez al año.
- Revisar cada año los salarios del personal
- Conceder permisos a los empleados para salir del trabajo, siempre que estos presenten su respectiva justificación o constancia (incapacidad, consulta médica, etc.)
- Prevenir accidentes de empleados en planta: los accidentes en planta pueden ser leves, graves o muy graves, por tal motivo se siguen medidas de seguridad para prevenir accidentes en nuestros colaboradores.
- Se paga a los empleados el salario mínimo y horas lata
- La forma de pago se realiza semanalmente

#### **d. PROCEDIMIENTOS**

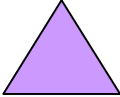





Los procedimientos son planes en el sentido de que establecen un registro de las actividades futuras. Detallan la manera exacta en la que cierta actividad debe ser cumplida tomando muy en cuenta la secuencia cronológica en que se realiza dicha actividad.

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción más que de pensamiento que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Dentro de los procedimientos propuestos para la empresa, se han desarrollado los más relevantes de acuerdo a las siguientes actividades:

- Elaboración de uno de los productos con un margen elevado en las ventas.
- Procedimiento en la compra de materia prima.
- procedimiento en la venta de los productos.

Mediante un formulario se obtiene la información de las actividades que se llevan a cabo sistemáticamente para realizar un procedimiento, en dicho formulario se debe ocupar la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers).

SIMBOLOGÍA ASME		
SIMBOLOGÍA ASME	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	ORIGEN	Para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma parte en sí de este proceso
	OPERACIÓN	Hay una operación cada vez que un documento es cambiado en cualquiera de sus características
	INSPECCIÓN	Hay inspección cuando una forma o documento es examinado para identificarlo y verificar sus características
	TRANSPORTE	Es cuando se mueve un documento menos cuando dicho movimiento corresponda a una inspección u operación
	DEMORA	Existe una demora cuando por cualquier motivo las condiciones de trabajo no permiten o no requieren la siguiente acción planeada
	ALMACENAMIENTO	Esto sucede cuando un documento es guardado de un traslado no autorizado o se archiva de forma definitiva



### **PASOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PAN DULCE**

- 1) Sacar harina de la bodega de materiales
- 2) Trasladar harina al área de pesado
- 3) Sacar manteca de bodega de materiales
- 4) Trasladar manteca al área de pesado
- 5) Pesar manteca y harina
- 6) Trasladar manteca y harina al área de batido
- 7) Sacar los huevos de la bodega de materiales
- 8) Trasladar los huevos al área de batido
- 9) Separar clara y yema del huevo
- 10) Sacar azúcar y levadura de bodega de materiales
- 11) Trasladar azúcar y levadura al área de batido
- 12) Sacar vainilla de la bodega de materiales
- 13) Trasladar vainilla al área de batido
- 14) Batir clara de huevos hasta levantar mezcla
- 15) Agregar yema de huevos a la clara batida
- 16) Agregar manteca
- 17) Agregar azúcar
- 18) Agregar harina
- 19) Agregar levadura
- 20) Agregar vainilla
- 21) Traslado del batido obtenido al área de mezclado

- 22) Sacar agua de la fuente
- 23) Trasladar al área de mezclado
- 24) Mezclar batido y agregar agua
- 25) Mezclar hasta obtener uniformidad
- 26) Trasladar la mezcla al área de preparación
- 27) Dividir la mezcla en tres proporciones
- 28) Sacar colorantes de la bodega de materia prima
- 29) Trasladar colorantes al área de preparación
- 30) Agregar colorantes a cada una de las masas
- 31) Trasladar las masas teñidas al área de latas
- 32) Colocar cada una de las masas en la lata
- 33) Trasladar las latas al área de estantes para hornear
- 34) Ordenar latas en los estantes
- 35) Trasladar y colocar en el horno
- 36) Dejar hornear
- 37) Inspeccionar la cocción de la masa
- 38) Sacar latas del horno
- 39) Trasladar latas al área de estantes para venta
- 40) Cortar el pan en porciones
- 41) Trasladar al área de ventas
- 42) Ordenar el pan en los canastos correspondientes
- 43) Almacenamiento

Nombre del procedimiento: Elaboración del pan dulce						
Empresa: "Panadería la Salud"		Simbología		Resumen de pasos		
Área: Producción			Operaciones	23		
Elaborado por: Gloria Moncada, Gilda Miranda, Esmeralda Galdamez			Revisiones	1		
			Traslado	13		
			Demora	0		
			Archivo	1		
		Total			38	
Pasos	Descripción de los pasos					
1	Sacar harina de la bodega de materiales					
2	Trasladar harina al área de pesado					
3	Sacar manteca de bodega de materiales					
4	Trasladar manteca al área de pesado					
5	Pesar manteca y harina					
6	Trasladar manteca y harina al área de batido					
7	Sacar los huevos de la bodega de materiales					
8	Trasladar los huevos al área de batido					
9	Separar clara y yema del huevo					
10	Sacar azúcar y levadura de bodega de materiales					
11	Trasladar azúcar y levadura al área de batido					
12	Sacar vainilla de la bodega de materiales					
13	Trasladar vainilla al área de batido					
14	Batir clara de huevos hasta levantar mezcla					
15	Agregar yema de huevos a la clara batida					
16	Agregar manteca					
17	Agregar azúcar					
18	Agregar harina					
19	Agregar levadura					
20	Agregar vainilla					
21	Traslado del batido obtenido al área de mezclado					
22	Sacar agua de la fuente					
23	Trasladar al área de mezclado					
24	Mezclar batido y agregar agua					
25	Mezclar hasta obtener uniformidad					
26	Trasladar la mezcla al área de preparación					
32	Colocar cada una de las masas en la lata					
33	Trasladar las latas al área de estantes para hornear					
34	Ordenar latas en los estantes					
35	Trasladar y colocar en el horno					
36	Dejar hornear					
37	Inspeccionar la cocción de la masa					
38	Sacar latas del horno					
39	Trasladar latas al área de estantes para venta					
40	Cortar el pan en porciones					
41	Trasladar al área de ventas					
42	Ordenar el pan en los estantes correspondientes					
43	Almacenamiento					

















### PASOS DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

- 1) Verificar la existencia de materia prima (Según Inventario)
- 2) Determinar la cantidad a comprar (Según la autorización por el propietario)
- 3) Solicitar cotizaciones a los diversos proveedores.
- 4) Solicitar a los proveedores a que surtan el inventario de materia Prima.
- 5) El contador realiza los pagos a proveedores contra entrega de quedan.
- 6) El Contador, archiva documentación relacionada con el pago del proveedor.
- 7) Verificación del producto por un bodeguero.
- 8) Ordenar la materia prima adquirida en sus respectivos lugares.

Nombre del procedimiento: COMPRA DE MATERIA PRIMA						
Empresa: "Panaderia la Salud"		Simbología			Resumen de pasos	
Área: Producción			Operaciones	4		
Elaborado por: Gloria Moncada, Gilda Miranda, Esmeralda Galdamez			Revisiones	2		
			Traslado	0		
			Demora	1		
			Archivo	1		
		Total			8	
Pasos	Descripción de los pasos					
1	Verificar la existencia de materia prima (Según inventario)					
2	Determinar la cantidad a comprar (según la autorización por el propietario)					
3	Solicitar cotizaciones a los diversos proveedores					
4	Solicitar a los proveedores a que surtan el inventario de materia Prima					
5	El contador realiza los pagos a proveedores contra entrega de quedan.					
6	El Contador, archiva documentación relacionada con el pago del proveedor					
7	Verificación del producto por un bodeguero					
8	Ordenar la materia prima adquirida en sus respectivos lugares					

### PASOS DEL PROCESO DE VENTA DE PAN

- 1) Colocar los productos en sala de ventas en sus respectivos estantes
- 2) El cliente observa los productos y escoge el de su preferencia
- 3) Las encargadas de venta toman su orden
- 4) Embolsan los pedidos de acuerdo a los precios
- 5) El pedido es llevado a caja
- 6) Se les cobra por los productos adquiridos

Nombre del procedimiento: VENTA DE PAN						
Empresa: "Panaderia la Salud"		Simbologia			Resumen de pasos	
Área: Producción			Operaciones		5	
Elaborado por: Gloria Moncada, Gilda Miranda, Esmeralda Galdamez			Revisiones		0	
			Traslado		1	
			Demora		0	
			Archivo		0	
		Total			6	
Pasos	Descripcion de los pasos					
1	Colocar los productos en sala de ventas en sus respectivos estantes					
2	El cliente observa los productos y escoge el de su preferencia					
3	Las encargadas de venta toman su orden					
4	Embolsan los pedidos de acuerdo a los precios					
5	El pedido es llevado a caja					
6	Se les cobra por los productos adquiridos					

### **e. PROGRAMAS**

Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas a seguir, recursos a emplear y otros elementos que son necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Para realizar los programas se pueden utilizar el Gráfico de Gantt.

#### **Gráfico de Gantt:**

Es un método gráfico de planeación y control que permite contemplar las fases de inicio y terminación de diversas actividades ya sea en días, semanas, meses, años. La utilidad de este gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

Para una mejor ilustración se elaboró una programación por medio del gráfico de GANT. Representado en un cronograma detallado de las actividades a realizarse en un tiempo determinado; el cual puede servir como guía de instrumento de planeación para La Panadería La Salud.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS PARA EL PERIODO 2009

Actividades	Meses											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Recopilación de la información requerida al final de cada mes												
Procesamiento de la información												
Proyección de las ventas												
Elaboración de los presupuestos operativos												
Elaboración de los presupuestos financieros												
Presentación de los presupuestos al propietario												
Discusión y aprobación de los resultados												
Comparación de los presupuestos con periodos anteriores para la toma de decisiones.												

## **f. PRESUPUESTOS**

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos, unidades y de los productos requeridos necesarios en una organización.

La estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un periodo determinado.<sup>5</sup>

El propietario deberá participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa para lograr los objetivos, minimizar los costos sin sacrificar la calidad de los productos y maximizar la productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe primar sobre el bienestar social.

Se presenta un ejercicio presupuestario, el cual se basa en la información recolectada de las medianas empresas panificadoras del municipio de Soyapango.

### **SUPUESTOS BÁSICOS:**

- Todas las ventas son al contado.
- El presupuesto se realizará con dos artículos los cuales son: pan dulce y pan francés.
- los presupuestos están detallados en forma anual y prorrateada mensualmente.
- El requerimiento de mano de obra se proyectará de acuerdo al presupuesto de producción.

---

<sup>5</sup> Jean Meyer, Gestión Presupuestario p. 21.



- No habrán incrementos en los precios de los productos.
- La demanda del producto se comporta de manera uniforme.
- Que las cantidades de materia prima a consumir para la fabricación de los productos no sufrirán cambios.
- Las panaderías mantendrán un estricto control sobre los niveles de inventarios a manera de que no sean insuficientes por incrementos en la producción, retrasos en compras o por siniestros.
- Los precios de la materia prima y materiales permanecerán constantes.
- Las fórmulas y cantidades requeridas de cada materia prima para cada uno de los productos no sufrirán cambios.
- La panadería no incrementa los salarios al menos que exista un decreto al aumento al salario mínimo.
- No habrán más contrataciones de personal.
- Los procesos de producción no sufrirán cambios.
- Los gastos se mantendrán constantes durante el período presupuestario.
- En la panadería se entenderá por entradas de efectivo las originadas por ventas de pan en sus variedades.
- El inventario inicial y final de productos terminados será cero, es decir que todo lo producido será vendido.
- El estado de resultados y balance general 2008 se realizarán estimaciones debido a que no ha finalizado el período contable.

## i. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

### PROYECCIÓN DE LAS VENTAS

Es conveniente estimar las ventas futuras con la utilización de técnicas matemáticas y/o estadísticas. Para la proyección de las ventas del caso ilustrativo se utilizará el método de combinación de factores, ya que en este método se relacionan las fuerzas económicas, las influencias de la administración, las ventas del último ejercicio que fueron impactadas por el crecimiento o el retroceso, por los cambios en los productos o en el mercado por lo que puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa.

La relación a utilizar es:

$$S = (S_p + F) E * A$$

$$F = (+a, +c, +g)$$

En donde:

S: Venta proyectada

S<sub>p</sub>: ventas del último ejercicio

F: variación de S<sub>p</sub> debido a factores específicos de venta, el

cual representa la suma algebraica de los tres grupos que lo componen y cada uno de los cuales estará distinguido por los literales.

+a: Factores de ajuste que afectaran las ventas del último año y que dependiendo de la situación real que haya existido en el periodo anterior; se suma un hecho pasado

inconveniente que se espera no ocurra en el siguiente año; y se resta un hecho que favoreció el ejercicio pasado, pero se estima que definitivamente no se presentara el próximo año.

$\pm c$ : Factores de cambio(C) en el producto y en el mercado.

$\pm g$ : Factores de crecimiento del negocio por la dinámica acumulada de los esfuerzos de venta o por el potencial inductivo derivado del crecimiento de la industria a la que pertenece el negocio. Se deben considerar los porcentajes de crecimiento que exista para el presente ejercicio.

E: Porcentaje de relación de  $(Sp+F)$  debido a condiciones económicas en general.

Son variables o indicadores como: Producto Interno Bruto, restricciones crediticias, ingreso per cápita, precios, poder adquisitivo del dinero, incremento de la oferta y demanda, etc.

A: Porcentaje de relación de  $(Sp\pm F)*E$ , debido a la acción Administrativa.

Los datos para preparar el pronóstico de las ventas periodo 2009 en la panadería la salud.

- Con base a los estados financieros del 2007 y con datos actuales proporcionados por el contador se estimaron los estados financieros 2008; para hacer las proyecciones de los presupuestos 2009.
- Las ventas de la sucursal en estudio del periodo 2008 son de \$166,945.78
- El incremento de venta según el propietario será de un 5%.
- El crecimiento de la economía en el país es del 2.5%.
- El porcentaje de crecimiento que tendrá la panadería con la entrada de nuevos clientes para el siguiente periodo es del 3%.

- Multiplicar el total de unidades físicas estimados a ventas por el precio de venta del pan.

**Procedimientos:**

- Para realizar el método de combinación de factores se realizo por medio del Estado de resultado 2008 de la sucursal en estudio.

**CÁLCULO DEL PRONÓSTICO AÑO 2008:**

MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES  
PERIODO 2008

$$S = (SP \pm F) (E) (A)$$

$$F = (\pm a, \pm b, \pm g)$$

consideraciones de F=

a =	0	
b =	-\$304.985,19	
g =	\$144.304,91 * 0,04 =	\$5.772,20
E =	100% (+) 3% =	103% (=) 1,03
A =	100% (+) 9% =	109% (=) 1,09

$$F = (\pm a, \pm b, \pm g)$$

$$F = (0 - \$ 304,985,19 + \$ 5772,20)$$

$$F = (\$ - 299,212.99)$$

$$S = (SP \pm F) (E) (A)$$

$$S = (\$449,290,10 - \$ 299,212.99) (1,03) (1,09)$$

$$S = \$ 166,945.78$$

METODO DE COMBINACION DE FACTORES  
PERIODO 2009

$$S = (SP \pm F) (E) (A)$$

$$F = (\pm a, \pm b, \pm g)$$

consideraciones de F=

$$a = 0$$

$$b = \$0.00$$

$$g = \$166,945.78 * 0,03 = \$5,008.37$$

$$E = 100\% (+) 2,5\% = 103\% (=) 1,025$$

$$A = 100\% (+) 5\% = 109\% (=) 1,05$$

$$F = (\pm a, \pm b, \pm g)$$

$$F = (0 + 0 + \$5,008,37)$$

$$F = \$5,008.37$$

$$S = (SP \pm F) (E) (A)$$

$$S = (\$166,945,78 + \$5,008,37) (1,025) (1,05)$$

$$\$185,065.65$$

**Procedimientos:**

En el cuadro N°1 se determinaron ciertos porcentajes los cuales serán prorrateados en forma mensual en donde los meses con mayor demanda son Febrero, Mayo, Junio. Datos proporcionados por el propietario de la panadería.

**PORCENTAJE DE VENTAS MENSUALES**

Cuadro 1

<b>PORCENTAJES DE VENTAS MENSUALES</b>	
<b>MES</b>	<b>%</b>
Enero	10%
Febrero	12%
Marzo	10%
Abril	8%
Mayo	15%
Junio	12%
Julio	5%
Agosto	5%
Septiembre	4%
Octubre	6%
Noviembre	4%
Diciembre	9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Procedimientos:**

En el cuadro N°2 Se realizó la distribución porcentual por línea de productos en los cuales se detallan Pan Dulce 80% ya que es la línea que proporciona mas ingresos en la panadería y Pan Francés 20% este proporciona una mínima ganancia.

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS MENSUALES**

Cuadro 2

<b><i>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS ANUALES</i></b>			
<b>MES</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCÉS</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	80%	20%	100%
Febrero	80%	20%	100%
Marzo	80%	20%	100%
Abril	80%	20%	100%
Mayo	80%	20%	100%
Junio	80%	20%	100%
Julio	80%	20%	100%
Agosto	80%	20%	100%
Septiembre	80%	20%	100%
Octubre	80%	20%	100%
Noviembre	80%	20%	100%
Diciembre	80%	20%	100%

**Procedimientos:**

En el cuadro N°3 se especifican las líneas de productos con las que se trabajaran con sus respectivos porcentajes y además se presentan la gran variedad de tipos de panes que elaboran.

**LINEAS DE ARTÍCULOS**

Cuadro 3

<b>LINEAS DE ARTICULOS</b>	
<b>PAN DULCE 80%</b>	<b>PAN FRANCES 20%</b>
Alfajor	Pan Francés
Almohada	Francés con Margarina
Budín Grande	Francés Largo
Budín Pequeño	Francés Redondo
Cachito	
Cachito Seco	
Carcañal	
Cariño	
Casco de Mula	
Chapina	
Chispita	
Continental	
Despeinada	
Enrejado	
Galleta de Chocolate	
Galleta de Mantequilla	
Galleta de Pasas	
Galletas de Maní	
Gallinita	
Guaracha	
Ilusión	
Integral	
Margarita Roja	
Novia	
Pañuelo de Piña	
Pañuelo de Leche	
Corbata de Leche	
Herradura de Piña	
Palito de Manzana	
Canoa de Leche	



Cacho Glaseado	
Ajedrez	
Biscocho	
Bizcotela	
Sable	
Sandino	
Yema Grande	
Yemitas	
Pegados	
Cake de Leche	
Cake de Fruta	
Cake de Maní	
Cake de Chispa	
Cake Pelón	
Quesadilla	
Torta de Fruta	
Cake Cuadrado	
Zapato	
Panameña	
Pastel de Huevo	
Pastel de Manzana	
Pastel Media Luna	
Pastel Redondo	
Pastelón	
Peperecha Americana	
Peperecha Roja	
Pichardin	
Picuda	
Polvorín	
Quaquer	
Rosquilla	
Salpor de Almidón	
Salpor Redondo	
Santaneca	
Seca	
Semita Especial	
Semita Pachita	
Sombrero	
Viejita con Ajonjolí	
Volcanes	
Yoyo	

**Procedimientos:**

En el Cuadro N° 4 se calculan las ventas mensuales las cuales se multiplican por las ventas totales. Observar total del método de combinación de factores multiplicado por los datos del cuadro N°1.

Como por ejemplo: En el mes de Enero  
 Ventas  $\$185,065.65 * 10\% = \$18,506.57$

**VENTAS TOTALES MENSUALES**

cuadro 4

<b>VENTAS TOTALES MENSUALES</b>	
<b>MES</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$18.506,57
Febrero	\$22.207,88
Marzo	\$18.506,57
Abril	\$14.805,25
Mayo	\$27.759,85
Junio	\$22.207,88
Julio	\$9.253,28
Agosto	\$9.253,28
Septiembre	\$7.402,63
Octubre	\$11.103,94
Noviembre	\$7.402,63
Diciembre	\$16.655,91
<b>Total</b>	<b>\$185.065,65</b>

Como en este caso no se cuenta con datos históricos de ventas en unidades, el presupuesto se elaborará tomando como proyección de venta la información de demanda promedio que se obtuvo en el capítulo II la cuál está bajo algunos supuestos de meses con mayor demanda. En el caso del pan dulce en los productos que tienen mayor demanda estos productos son los siguientes: quesadilla, semita especial, semita pachita, budín grande, budín pequeño, pañuelo de piña, pañuelo de leche, corbata de leche, herradura de piña.

### UNIDADES A PRODUCIR MENSUALMENTE

Cuadro 4-A

<b>UNIDADES A PRODUCIR MENSUALMENTE</b>		
<b>MES</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCES</b>
	<b>(UNIDADES)</b>	<b>(UNIDADES)</b>
Enero	15,291	13,911
Febrero	24,351	16,691
Marzo	20,291	13,911
Abril	16,233	11,129
Mayo	3,044	20,861
Junio	24,351	16,691
Julio	24,341	6,955
Agosto	24,341	6,955
Septiembre	81,164	5,564
Octubre	12,175	8,347
Noviembre	81,164	5,565
Diciembre	18,261	19,520
<b>Total</b>	<b>345,007</b>	<b>146,100</b>

## **PRESUPUESTO DE VENTAS**

Esta compuesto por las cantidades en términos monetarios que se proyecta obtener en el mercado por la venta de los productos de cada línea.

### **Procedimientos:**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera fila se anoten los nombres de cada línea de artículos con respectiva participación porcentual del total de lo vendido.
- En la primera columna se colocan los meses del año
- En la última columna se asigna el valor monetario mensual de las ventas estimadas, total que es multiplicado por el porcentaje de cada línea de artículos, resultado que es anotado en las columnas intermedias.
- En la última fila se detallan los totales anuales de cada grupo de artículos y el monto general.

## PRESUPUESTO DE VENTAS

cuadro 5

<b>PANADERÍA LA SALUD</b>					
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>					
<b>PRODUCTO</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN</b>	<b>PAN</b>	
<b>MES</b>	<b>(UNIDADES)</b>	<b>80%</b>	<b>FRANCES</b>	<b>FRANCES</b>	<b>TOTAL 100%</b>
			<b>(UNIDADES)</b>	<b>20%</b>	
Enero	15,291	\$14.805,25	13,911	\$3.701,31	\$18.506,57
febrero	24,351	\$17.766,30	16,691	\$4.441,58	\$22.207,88
Marzo	20,291	\$14.805,25	13,911	\$3.701,31	\$18.506,57
Abril	16,233	\$11.844,20	11,129	\$2.961,05	\$14.805,25
Mayo	30,441	\$22.207,88	20,861	\$5.551,97	\$27.759,85
Junio	24,351	\$17.766,30	16,691	\$4.441,58	\$22.207,88
Julio	24,341	\$7.402,63	6,955	\$1.850,66	\$9.253,28
Agosto	24,341	\$7.402,63	6,955	\$1.850,66	\$9.253,28
Septiembre	81,164	\$5.922,10	5,564	\$1.480,53	\$7.402,63
Octubre	12,175	\$8.883,15	8,347	\$2.220,79	\$11.103,94
Noviembre	81,164	\$5.922,10	5,565	\$1.480,53	\$7.402,63
Diciembre	18,261	\$13.324,73	19,520	\$3.331,18	\$16.655,91
<b>Total</b>	<b>345,007</b>	<b>\$148.052,52</b>	<b>146,100</b>	<b>\$37.013,13</b>	<b>\$185.065,65</b>

**Procedimientos:**

Para la elaboración de las estimaciones numéricas de producción se toma de base las ventas proyectadas para un período determinado, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado.

Por lo tanto se utilizo este proceso.

- En el calculo del costo de producción estimado se utilizó la relación del costo de ventas entre las ventas según el estado de resultados del año 2008, luego el coeficiente de esta relación se multiplico por las ventas proyectadas año 2009, obteniendo el nuevo costo de producción presupuestado.
- Para obtener la información del costo de ventas se hizo lo siguiente:
- Las ventas netas 2008 información obtenida del anexo cuadro N°25.
- Se considerara la información de las unidades a vender según el presupuesto de ventas.
- Para todos los productos; El inventario inicial y final de productos terminales será Cero es decir, que todo lo producido será vendido.

Por lo tanto cada dólar vendido cuesta \$ 0.508333364, con la finalidad que el presente estudio sea similar al costo de producción.

**CALCULO DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

<u>Costo de Ventas 2008</u>	<u>\$84.864,11</u> =		cuadro 6
Ventas Netas 2008	\$166.945,78	50,833336430%	Factor de costo de ventas del año 2009

**COSTO DE PRODUCCIÓN ESTIMADOS**

cuadro7

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN ESTIMADO 2009</b>	<b>VENTAS PROYECTADAS 2009</b>	<b>(*) PORCENTAJE DEL COSTO</b>
Costo de producción estimado 2009	\$185.065,65	50,83333643%
Costo de producción estimado 2009	\$94.075,04	

- Se determino el costo de producción para el año 2009, multiplicando las ventas proyectadas por el factor del costo de ventas del año 2009.(Ver cuadro N°7)

Cuadro 8

<b>VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>%</b>
Pan Dulce	80%
Pan Francés	20%

- Luego se prorateo de acuerdo a los porcentajes de participación por cada línea de artículos ( Cuadro N° 8)

Cuadro 9

<b>PRORRATEO DE COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	
Pan Dulce	\$75.260,03
Pan Francés	\$18.815,01
<b>Total</b>	<b>\$94.075,04</b>

- Se multiplicó el costo de producción estimado 2009 por los respectivos porcentajes de cada línea de productos.(Ver cuadro N°7 y cuadro cuadro N°8)

## CÁLCULO DEL COSTO MENSUAL

Cuadro 10

<b>CÁLCULO DEL COSTO MENSUAL</b>		
<b>MES</b>	<b>%</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
Enero	10%	\$9.407,50
Febrero	12%	\$11.289,00
Marzo	10%	\$9.407,50
Abril	8%	\$7.526,00
Mayo	15%	\$14.111,26
Junio	12%	\$11.289,00
Julio	5%	\$4.703,75
Agosto	5%	\$4.703,75
Septiembre	4%	\$3.763,00
Octubre	6%	\$5.644,50
Noviembre	4%	\$3.763,00
Diciembre	9%	\$8.466,75
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$94.075,04</b>

- Se calcularon los costos mensuales con los porcentajes que fueron asignados a las ventas mensuales cuadro N°10.
- De los totales del costo mensual cuadro N°10 se multiplicaron por los porcentajes que corresponden a cada línea de productos ver cuadro N°11.



### CÁLCULOS DE UNIDADES A PRODUCIR MENSUALMENTE

Cuadro 10-A

<b>MES</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCES</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>(UNIDADES)</b>	<b>(UNIDADES)</b>	<b>(UNIDADES)</b>
Enero	15,291	13,911	29,202
Febrero	24,351	16,691	41,042
Marzo	20,291	13,911	34,202
Abril	16,233	11,129	27,362
Mayo	30,431	20,861	51,292
Junio	24,351	16,691	41,042
Julio	24,341	6,955	31,296
Agosto	24,341	6,955	31,296
Septiembre	81,164	5,564	86,728
Octubre	12,175	8,347	20,522
Noviembre	81,164	5,565	86,729
Diciembre	18,261	19,520	37,781
<b>Total</b>	<b>345,007</b>	<b>146,100</b>	<b>518,494</b>

- Se calcularon las unidades a producir con los porcentajes que fueron asignados a las ventas mensuales cuadro N°10.
- De los totales de las unidades mensuales cuadro N°10 se multiplicaron por los porcentajes que corresponden a cada línea de productos ver cuadro N°11.

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Cuadro 11

<b>PANADERÍA LA SALUD PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>					
<b>Producto</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>Pan Dulce =</b>	<b>PAN</b>	<b>Pan Francés</b>	<b>Total = 100%</b>
<b>Mes</b>	<b>(UNIDADES)</b>	<b>80%</b>	<b>FRANCÉS</b>	<b>= 20%</b>	
			<b>(UNIDADES)</b>		
Enero	15,291	\$7,526.00	13,911	\$1,881.50	\$9,407.50
Febrero	24,351	\$9,031.20	16,691	\$2,257.80	\$11,289.00
Marzo	20,291	\$7,526.00	13,911	\$1,881.50	\$9,407.50
Abril	16,233	\$6,020.80	11,129	\$1,505.20	\$7,526.00
Mayo	30,431	\$11,289.00	20,861	\$2,822.25	\$14,111.26
Junio	24,351	\$9,031.20	16,691	\$2,257.80	\$11,289.00
Julio	24,341	\$3,763.00	6,955	\$940.75	\$4,703.75
Agosto	24,341	\$3,763.00	6,955	\$940.75	\$4,703.75
Septiembre	81,164	\$3,010.40	5,564	\$752.60	\$3,763.00
Octubre	12,175	\$4,515.60	8,347	\$1,128.90	\$5,644.50
Noviembre	81,164	\$3,010.40	5,565	\$752.60	\$3,763.00
Diciembre	18,261	\$6,773.40	19,520	\$1,693.35	\$8,466.75
<b>Total</b>	<b>345,007</b>	<b>\$75,260.03</b>	<b>146,100</b>	<b>\$18,815.01</b>	<b>\$94,075.04</b>

## **PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Este presupuesto proporciona un resumen del consumo de materiales, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; es decir es el que reúne los principales elementos del costo de producción.

### **Procedimientos:**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera fila se anotan los títulos de: Mes, elementos del costo, líneas de productos y totales de cada rubro.
- En la primera columna se ubican los nombres de los meses del año, los materiales, mano de obra, costos indirectos de fabricación y costo de producción por mes.
- En las columnas siguientes se colocan los nombres de los artículos y el detalle monetario a invertir en cada uno, según cada cuenta del proceso de fabricación.
- En la última columna se registran los totales de las filas detalladas anteriormente.
- Con la información proporcionada de los costos de producción se sacaron los porcentajes de mano de obra, materiales y costos indirectos de fabricación los cuales se detallan a continuación:

**Costos totales**

Mano de obra	\$16,419.44
Materiales	\$61,913.64
CIF	<u>\$8,160.19</u>
Costos de producción	\$86,493.27

**Nota:**

Al dividir cada uno de los elementos del costo de producción entre el total se obtuvieron los siguientes porcentajes:

Mano de obra	0.189834885
Materiales	0.715820317
CIF	0.094344797

- Se elaboró el presupuesto de producción en donde se multiplico los porcentajes obtenidos de mano de obra, materiales y costos indirectos de fabricación con los totales del presupuesto de producción. (cuadro N°1)

## PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

Cuadro 12

<b>PANADERÍA LA SALUD</b>			
<b>PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>			
<b>MES / ELEMENTOS COSTOS</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCES</b>	<b>TOTALES</b>
<b>Enero</b>			
Materiales	\$5.387,27	\$1.346,82	\$6.734,08
Mano de obra directa	\$1.428,70	\$357,17	\$1.785,87
Costos indirectos de fabricación	\$710,04	\$177,51	\$887,55
Costos de producción	\$7.526,00	\$1.881,50	\$9.407,50
<b>Febrero</b>			
Materiales	\$6.464,72	\$1.616,18	\$8.080,90
Mano de obra directa	\$1.714,44	\$428,61	\$2.143,05
Costos indirectos de fabricación	\$852,05	\$213,01	\$1.065,06
Costos de producción	\$9.031,20	\$2.257,80	\$11.289,00
<b>Marzo</b>			
Materiales	\$5.387,27	\$1.346,82	\$6.734,08
Mano de obra directa	\$1.428,70	\$357,17	\$1.785,87
Costos indirectos de fabricación	\$710,04	\$177,51	\$887,55
Costos de producción	\$7.526,00	\$1.881,50	\$9.407,50
<b>Abril</b>			
Materiales	\$4.309,81	\$1.077,45	\$5.387,27
Mano de obra directa	\$1.142,96	\$285,74	\$1.428,70
Costos indirectos de fabricación	\$568,03	\$142,01	\$710,04
Costos de producción	\$6.020,80	\$1.505,20	\$7.526,00
<b>Mayo</b>			
Materiales	\$8.080,90	\$2.020,22	\$10.101,12
Mano de obra directa	\$2.143,05	\$535,76	\$2.678,81
Costos indirectos de fabricación	\$1.065,06	\$266,26	\$1.331,32
Costos de producción	\$11.289,00	\$2.822,25	\$14.111,26
<b>Junio</b>			
Materiales	\$6.464,72	\$1.616,18	\$8.080,90
Mano de obra directa	\$1.714,44	\$428,61	\$2.143,05
Costos indirectos de fabricación	\$852,05	\$213,01	\$1.065,06
Costos de producción	\$9.031,20	\$2.257,80	\$11.289,00

<b>PANADERÍA LA SALUD</b>			
<b>PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008</b>			
<b>MES / ELEMENTOS COSTOS</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCES</b>	<b>TOTALES</b>
Julio			
Materiales	\$2.693,63	\$673,41	\$3.367,04
Mano de obra directa	\$714,35	\$178,59	\$892,94
Costos indirectos de fabricación	\$355,02	\$88,75	\$443,77
Costos de producción	\$3.763,00	\$940,75	\$4.703,75
Agosto			
Materiales	\$2.693,63	\$673,41	\$3.367,04
Mano de obra directa	\$714,35	\$178,59	\$892,94
Costos indirectos de fabricación	\$355,02	\$88,75	\$443,77
Costos de producción	\$3.763,00	\$940,75	\$4.703,75
Septiembre			
Materiales	\$2.154,91	\$538,73	\$2.693,63
Mano de obra directa	\$571,48	\$142,87	\$714,35
Costos indirectos de fabricación	\$284,02	\$71,00	\$355,02
Costos de producción	\$3.010,40	\$752,60	\$3.763,00
Octubre			
Materiales	\$3.232,36	\$808,09	\$4.040,45
Mano de obra directa	\$857,22	\$214,30	\$1.071,52
Costos indirectos de fabricación	\$426,02	\$106,51	\$532,53
Costos de producción	\$4.515,60	\$1.128,90	\$5.644,50
Noviembre			
Materiales	\$2.154,91	\$538,73	\$2.693,63
Mano de obra directa	\$571,48	\$142,87	\$714,35
Costos indirectos de fabricación	\$284,02	\$71,00	\$355,02
Costos de producción	\$3.010,40	\$752,60	\$3.763,00
Diciembre			
Materiales	\$4.848,54	\$1.212,13	\$6.060,67
Mano de obra directa	\$1.285,83	\$321,46	\$1.607,29
Costos indirectos de fabricación	\$639,04	\$159,76	\$798,79
Costos de producción	\$6.773,40	\$1.693,35	\$8.466,75

## **PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA**

Es el que refleja el total en términos monetarios, el consumo de materiales que se requiere para producir las cantidades indicados en el presupuesto de producción.

### **Procedimientos:**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar
- En la primera fila se anotan los títulos de: Mes, líneas de productos y totales de cada rubro.
- En la primera columna se ubican meses del año
- En las columnas siguientes se colocan los valores del consumo de materia prima de los productos.
- En la última columna se registran los totales de las filas
- En la última fila están los montos anuales respectivos por líneas.

## PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES

Cuadro 13

<b>PANADERIA LA SALUD</b>				
<b>PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES</b>				
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>				
<b>MES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCES</b>	<b>TOTAL</b>
Enero		\$5.387,27	\$1.346,82	\$6.734,08
Febrero		\$6.464,72	\$1.616,18	\$8.080,90
Marzo		\$5.387,27	\$1.346,82	\$6.734,08
Abril		\$4.309,81	\$1.077,45	\$5.387,27
Mayo		\$8.080,90	\$2.020,22	\$10.101,12
Junio		\$6.464,72	\$1.616,18	\$8.080,90
Julio		\$2.693,63	\$673,41	\$3.367,04
Agosto		\$2.693,63	\$673,41	\$3.367,04
Septiembre		\$2.154,91	\$538,73	\$2.693,63
Octubre		\$3.232,36	\$808,09	\$4.040,45
Noviembre		\$2.154,91	\$538,73	\$2.693,63
Diciembre		\$4.848,54	\$1.212,13	\$6.060,67
<b>Total</b>		<b>\$53.872,66</b>	<b>\$13.468,16</b>	<b>\$67.340,82</b>



**CONSUMO MENSUAL DE MATERIA PRIMA**

Para conocer las cantidades de consumo de materiales es necesaria la información de unidades a producir por línea de producto establecidos en el presupuesto de producción.

**Supuestos:**

- La cantidad de consumo unitario de materia prima se determina a partir de la producción de pan por lata.
- Las cantidades de materia prima y materias directas a consumir para la fabricación de los productos no sufrirán cambios.

Cuadro 13-A

<b>CONSUMO MENSUAL DE MATERIA PRIMA PARA EL MES DE ENERO 2009</b>					
<b>MATERIALES</b>	<b>PAN</b>		<b>TOTAL</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO</b>
	<b>PAN DULCE</b>	<b>FRANCES</b>			
	<b>(UNIDADES)</b>	<b>(UNIDADES)</b>			
	15,291	13,911			
Harina Semifuerte	9,954.00	45,456.00	55,410.00	\$0.04	\$2,216.40
Harina Suave	76,256.00	23,116.00	23,116.00	\$0.04	\$2,984.16
Manteca	8,311.00	1,389.00	9,700.00	\$0.02	\$194
Azucar	16,532.00	235	16,767.00	\$0.03	\$503.01
levadura	1,465.00	222	1,687.00	\$0.02	\$33.74
Huevos	720	326	1,046.00	\$0.09	\$94.14
Sal	265	452	717	\$0.03	\$21
margarina	960	986	1,946.00	\$0.02	\$37.01
Agua	132	480	612	\$0.01	\$6.12
Leche	4,985.00	-	4,985.00	\$0.03	\$146.55
Royal	485	-	485	\$0.02	\$38.51
Vainilla	680	-	680	\$0.09	\$61.20
Color	920	125	1,045.00	\$0.02	\$374.89
Otros	235	-	235	\$0.01	\$23.20
<b>TOTAL</b>	<b>121,900.00</b>	<b>72,787.00</b>	<b>194,687.00</b>		<b>\$6,734.08</b>

## PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA

Cuadro 13-B

<b>PANADERIA LA SALUD</b>			
<b>PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA</b>			
<b>AÑO 2009</b>			
<b>MES</b>	<b>PAN DULCE (UNIDADES)</b>	<b>PAN FRANCES (UNIDADES)</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	121,900.00	72,787.00	194,687.00
Febrero	146,281.00	87,342.00	233,623.00
Marzo	121,900.00	72,787.00	194,687.00
Abril	97,522.00	58,229.00	155,751.00
Mayo	182,851.00	109,181.00	292,032.00
Junio	146,281.00	87,342.00	233,623.00
Julio	60,952.00	36,393.00	97,345.00
Agosto	60,952.00	36,393.00	97,345.00
Septiembre	48,761.00	36,296.00	85,057.00
Octubre	73,142.00	43,672.00	116,814.00
Noviembre	48,761.00	36,296.00	85,057.00
Diciembre	10,971.00	655,083.00	666,054.00
<b>Total</b>	<b>1,120,274.00</b>	<b>1,331,801.00</b>	<b>2,452,075.00</b>

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este presupuesto contiene la estimación de los salarios a pagar a los empleados que se ocupan directamente de las aplicaciones específicas de producción, esto se refiere a los tipos y cantidades de producción planeada en el presupuesto de producción.

### Procedimientos:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar
- En la primera fila se anotan los títulos de: Mes, líneas de productos y totales de cada rubro.
- En la primera columna se ubican meses del año
- En las columnas siguientes se colocan los valores de la mano de obra directa a utilizar
- En la última columna se registran los totales de las filas
- En la última fila están los montos anuales respectivos por líneas.

Con la identificación de los totales de mano de obra directa del costo de producción, se elaboro este presupuesto en donde se trasladaron los datos mensualmente.

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Cuadro 14

<b>PANADERÍA LA SALUD</b>				
<b>PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>				
<b>MES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCES</b>	<b>TOTAL</b>
Enero		\$1.428,70	\$357,17	\$1.785,87
Febrero		\$1.714,44	\$428,61	\$2.143,05
Marzo		\$1.428,70	\$357,17	\$1.785,87
Abril		\$1.142,96	\$285,74	\$1.428,70
Mayo		\$2.143,05	\$535,76	\$2.678,81
Junio		\$1.714,44	\$428,61	\$2.143,05
Julio		\$714,35	\$178,59	\$892,94
Agosto		\$714,35	\$178,59	\$892,94
Septiembre		\$571,48	\$142,87	\$714,35
Octubre		\$857,22	\$214,30	\$1.071,52
Noviembre		\$571,48	\$142,87	\$714,35
Diciembre		\$1.285,83	\$321,46	\$1.607,29
<b>Total</b>		<b>\$14.286,98</b>	<b>\$3.571,74</b>	<b>\$17.858,72</b>

## **PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

Este presupuesto proporciona la base para estimar los costos indirectos, es decir que contiene todos los gastos que no se identifica ni se cuantifica directamente con el proceso de fabricación del producto, pero deben agregarse al costo de producción como: el material y/o materia prima indirecta, mano de obra indirecta y todos aquellos otros costos indirectos relacionados que se incurren en la producción.

### **Procedimientos**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar
- En la primera fila se anotan los títulos de: Mes, líneas de productos y totales de cada rubro.
- En la primera columna se ubican meses del año
- En las columnas siguientes se colocan los valores de los costos indirectos a utilizar
- En la última columna se registran los totales de las filas
- En la última fila están los montos anuales respectivos por líneas.

Este presupuesto se elabora con la identificación de las cantidades obtenidos en los costos indirectos de fabricación mensuales obtenidos en el presupuesto de costos de producción.

**PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

Cuadro 15

<b>PANADERIA LA SALUD</b>				
<b>PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>				
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>				
<b>MES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PAN DULCE</b>	<b>PAN FRANCES</b>	<b>TOTAL</b>
Enero		\$710,04	\$177,51	\$887,55
Febrero		\$852,05	\$213,01	\$1.065,06
Marzo		\$710,04	\$177,51	\$887,55
Abril		\$568,03	\$142,01	\$710,04
Mayo		\$1.065,06	\$266,26	\$1.331,32
Junio		\$852,05	\$213,01	\$1.065,06
Julio		\$355,02	\$88,75	\$443,77
Agosto		\$355,02	\$88,75	\$443,77
Septiembre		\$284,02	\$71,00	\$355,02
Octubre		\$426,02	\$106,51	\$532,53
Noviembre		\$284,02	\$71,00	\$355,02
Diciembre		\$639,04	\$159,76	\$798,79
<b>Total</b>		<b>\$7.100,39</b>	<b>\$1.775,10</b>	<b>\$8.875,49</b>

## **PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS**

El presupuesto de gastos de venta contiene todos los costos generados como consecuencia de las actividades de vender distribuir y entregar los productos a los clientes. Como por ejemplo los gastos de personal, atención al cliente, utensilios y aseo.

### **Procedimientos**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar
- En la primera fila se anotan los gastos de venta
- De la columna dos hasta trece se presenta el desglose de las erogaciones proyectadas de forma mensual.
- En las columna catorce se totalizan los valores estimados correspondiente a cada cuenta
- En la última columna se totalizan los gastos mensuales programados en la última fila

Identificar los gastos generados para poner a disposición la venta de los productos a los clientes.



## PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Cuadro 16

<b>PANADERÍA LA SALUD</b>														
<b>PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA</b>														
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>														
<b>Detalle</b>	<b>Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
	Sueldos		\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56	\$931,56
Vacaciones		\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$64,18	\$770,16
Aguinaldo		\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$305,95	\$3.671,40
Indemnizaciones		\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$120,59	\$1.447,08
ISSS		\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$143,83	\$1.725,96
Agua		\$51,00	\$50,00	\$37,00	\$49,00	\$65,00	\$60,00	\$52,00	\$53,00	\$50,00	\$57,00	\$52,00	\$57,00	\$633,00
Energía Eléctrica		\$280,00	\$281,00	\$287,00	\$280,00	\$350,00	\$330,00	\$285,00	\$288,00	\$290,00	\$270,00	\$284,00	\$295,00	\$3.520,00
Papelería y Útiles		\$189,00	\$172,00	\$183,00	\$178,00	\$200,00	\$196,00	\$188,00	\$196,00	\$185,00	\$176,00	\$180,00	\$196,00	\$2.239,00
Utensilios y aseo		\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$95,58	\$1.146,96
AFP		\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$79,58	\$954,96
Atención al cliente		\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$96,40	\$1.156,80
Material y empaque		\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$224,32	\$2.691,84
Material desechable		\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$258,72	\$3.104,64
<b>Total Gastos de venta</b>		<b>\$2.840,71</b>	<b>\$2.823,71</b>	<b>\$2.827,71</b>	<b>\$2.827,71</b>	<b>\$2.935,71</b>	<b>\$2.906,71</b>	<b>\$2.845,71</b>	<b>\$2.857,71</b>	<b>\$2.845,71</b>	<b>\$2.823,71</b>	<b>\$2.836,71</b>	<b>\$2.868,71</b>	<b>\$34.240,52</b>

## **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Son generados por las actividades que se realizan en las oficinas de los departamentos de producción, ventas y administración (sección de contabilidad) y comprende las estimaciones que deberán incurrirse durante un período determinado, sus elementos son las cantidades monetarias que se proyectan pagar en un periodo presupuestario.

### **Procedimientos**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar
- En la primera fila se enumeran los respectivos gastos
- De la columna dos hasta trece se presenta el desglose de las erogaciones proyectadas de forma mensual.
- En las columna catorce se totalizan los valores estimados correspondiente a cada cuenta
- En la última columna se totalizan los gastos mensuales programados en la última fila



## ii. PRESUPUESTO FINANCIEROS

### PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Esta constituido por las proyecciones del estado de efectivo, mostrando los ingresos y egresos de dinero que se pronostica que deben operarse en el periodo presupuestario, lo que permite a la empresa programar sus operaciones de efectivo al corto plazo.

#### Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera columna se registran las entradas y salidas de efectivo para determinar el exceso o déficit que se tendrá en cada mes.
- En las columnas siguientes se colocan los ingresos de dinero, restando los desembolsos, obteniendo el excedente o sobregiro para cada mes.
- Total Ingresos de efectivo:  
Son las ventas al contado el cual se obtiene del presupuesto de ventas.
- Total de Egresos de efectivo:

En este se incluye los costos de producción, gastos de venta, gastos de administración, compras y pago a proveedores 40% y 60% respectivamente del presupuesto de consumo de materiales.

- Flujo de caja neto:

Se obtiene restando los ingresos totales con los desembolsos de efectivo de cada mes.

Al agregar el efectivo inicial al flujo neto se obtiene el saldo final de caja para cada mes.

## PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Cuadro 18

PANADERIA LA SALUD													
PRESUPUESTO DE EFECTIVO													
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009													
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2008
Saldo inicial de caja	\$8.104,75	\$6.075,30	\$11.591,28	\$16.630,27	\$18.502,63	\$30.337,65	\$37.621,29	\$36.745,93	\$35.858,57	\$34.073,30	\$34.129,85	\$32.353,58	<b>\$8.104,75</b>
Venta la contado	\$12.954,60	\$22.207,88	\$18.506,57	\$14.805,25	\$31.461,16	\$24.058,53	\$9.253,28	\$9.253,28	\$7.402,63	\$11.103,94	\$7.402,63	\$16.655,91	<b>\$185.065,65</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>\$21.059,35</b>	<b>\$28.283,18</b>	<b>\$30.097,85</b>	<b>\$31.435,52</b>	<b>\$49.963,79</b>	<b>\$54.396,18</b>	<b>\$46.874,57</b>	<b>\$45.999,21</b>	<b>\$43.261,19</b>	<b>\$45.177,24</b>	<b>\$41.532,47</b>	<b>\$49.009,49</b>	<b>\$193.170,40</b>
<u>Egresos</u>													
Costo de producción	\$2.673,42	\$3.208,11	\$2.673,42	\$2.138,74	\$4.010,13	\$3.208,11	\$1.336,71	\$1.336,71	\$1.069,37	\$1.604,05	\$1.069,37	\$2.406,08	<b>\$26.734,21</b>
Gastos de venta	\$2.840,71	\$2.823,71	\$2.827,71	\$2.827,71	\$2.935,71	\$2.906,71	\$2.845,71	\$2.857,71	\$2.845,71	\$2.823,71	\$2.836,71	\$2.868,71	<b>\$34.240,52</b>
Gastos de administración	\$2.735,83	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	\$2.579,18	<b>\$31.106,81</b>
Compra a contado	\$2.693,63	\$3.232,36	\$2.693,63	\$2.154,91	\$4.040,45	\$3.232,36	\$1.346,82	\$1.346,82	\$1.077,45	\$1.616,18	\$1.077,45	\$642,91	<b>\$25.154,97</b>
Pago a proveedores	\$4.040,45	\$4.848,54	\$2.693,63	\$3.232,36	\$6.060,67	\$4.848,54	\$2.020,22	\$2.020,22	\$1.616,18	\$2.424,27	\$1.616,18	\$3.636,40	<b>\$39.057,68</b>
<b>Total egresos</b>	<b>\$14.984,04</b>	<b>\$16.691,89</b>	<b>\$13.467,58</b>	<b>\$12.932,89</b>	<b>\$19.626,15</b>	<b>\$16.774,89</b>	<b>\$10.128,64</b>	<b>\$10.140,64</b>	<b>\$9.187,89</b>	<b>\$11.047,39</b>	<b>\$9.178,89</b>	<b>\$12.133,29</b>	<b>\$156.294,20</b>
<b>flujo de caja neto</b>	<b>\$6.075,30</b>	<b>\$11.591,28</b>	<b>\$16.630,27</b>	<b>\$18.502,63</b>	<b>\$30.337,65</b>	<b>\$37.621,29</b>	<b>\$36.745,93</b>	<b>\$35.858,57</b>	<b>\$34.073,30</b>	<b>\$34.129,85</b>	<b>\$32.353,58</b>	<b>\$36.876,20</b>	<b>\$36.876,20</b>

## **ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Este presupuesto se conoce como estado de pérdidas y ganancias proyectado, y se origina de las estimaciones de las operaciones de ventas, costos y gastos con los que se determinan las utilidades de las operaciones de la empresa.

### **Procedimiento:**

- Ventas, compras, gastos de administración y ventas:

Es el total en términos monetarios que indica cada uno de los presupuestos.

- Costo de lo vendido, inventario inicial y final:

Es el resultado de multiplicar el inventario final e inicial por el 32.12% para obtener la cantidad de inventario que le corresponde a la sucursal. Lo mismo se realizó para obtener el costo de lo vendido.

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 19

<b>PANADERÍA LA SALUD</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</b>			
Ventas			\$185.065,65
(-) Costo de lo vendido			<u>\$69.160,18</u>
Inventario Inicial	\$2.518,84		
Compras	<u>\$67.340,82</u>	\$69.859,66	
(-) Inventario Final		<u>\$699,48</u>	
<b>Utilidad sobre ventas</b>			<b>\$115.905,47</b>
Gastos de operación			<u>\$65.347,33</u>
Gastos de administración		\$31.106,81	
Gastos de ventas		<u>\$34.240,52</u>	
Utilidad de operación			<b>\$50.558,14</b>
(-) Reserva legal			<u>\$3.539,07</u>
Utilidad antes del I. S. R.			<b>\$47.019,07</b>
Impuesto sobre la renta			\$11.754,77
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>			<b><u>\$35.264,30</u></b>

## BALANCE GENERAL PROYECTADO

Es el documento que muestra la situación financiera total esperado por la empresa al finalizar el periodo presupuestario.

Es la proyección del balance general donde su contenido es la proyección final de cada una de las cuenta de activo, pasivo y de capital contable, que en su totalidad estará reflejando el estado de la integración de todos los presupuestos elaborados anteriormente.

### Procedimiento:

#### ✓ ACTIVO

##### Efectivo:

Esta cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo; una vez determinado el saldo final.

- Cuentas por cobrar y pagos anticipados:

Información proporcionada por el contador.

- Inventarios:

Se obtiene del estado de resultados 2008 estimado la cual es la cantidad del inventario final



✓ PASIVO A CORTO PLAZO:

Proveedores:

Información proporcionada por el contador.

- Acreedores, retenciones en planillas, impuestos por pagar, provisiones laborales y Patrimonio:

Información proporcionada por el contador.

- Utilidades Acumuladas:

Es la suma de todas las utilidades obtenidas periodos anteriores.

## BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 20

**PANADERÍA LA SALUD**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

<i>Activo</i>		<i>Pasivo</i>		
<b>Corriente</b>		<b>\$116.898,89</b>	<b>Corriente</b>	<b>\$14.819,78</b>
Efectivo y sus equivalentes	\$36.876,20		Proveedores	\$730,23
Cuentas y doc. Por cobrar	\$37.013,60		Acreedores varios	\$720,00
Inventarios	\$699,48		Retenciones en planillas	\$104,76
pagos anticipados	<u>\$42.309,61</u>		Impuestos por pagar	\$12.144,79
			provisiones laborales	<u>\$1.120,00</u>
<b>No Corriente</b>		<b>\$27.109,07</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>\$129.188,19</b>
propiedad planta y equipo	\$61.282,45		Capital social	\$29.645,26
(-)Depreciación Acumulada	<u>\$34.173,38</u>		Reserva legal	\$5.862,55
			Utilidades acumuladas	\$58.416,08
			Utilidad del ejercicio	<u>\$35.264,30</u>
<b>Total Activo</b>		<b><u>\$144.007,96</u></b>	<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b><u>\$144.007,96</u></b>

## **2. TÉCNICAS DE CONTROL**

Siendo un objetivo prioritario de la empresa su rentabilidad los criterios de eficacia de su gestión pueden controlarse bajo el aspecto del valor, recurriéndose al método que se denomina Control presupuestario.

### **a. DISEÑO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO**

El control presupuestario es una herramienta técnica en la que consiste en confrontar periódicamente (en general mensualmente) y de una manera significativa, los ingresos y los gastos reales del periodo con el fin de poner en evidencia las desviaciones. En el cual los planes, programas y objetivos se encuentran expresados en términos cuantitativos, lo que facilita grandemente la comparación de lo actuado con relación a lo planeado.

Los presupuestos y el control son por tanto procesos complementarios dado que los primeros se definen como objetivos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilita su consecución. Mientras que en el control presupuestario, se realiza la comparación entre la programación y la ejecución.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria sobre el nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación.

Los cuadros N°21 y N°22 anexos hacen referencia a los controles presupuestarios

**Procedimientos:**

- Se llena el encabezado con el nombre del establecimiento y el tipo de informe elaborado.
- En la primera columna se presenta el periodo presupuestado 2009
- En la segunda columna se presenta el periodo estimado 2008
- En la tercera columna se presenta el resultado de lo estimado con lo presupuestado que es favorable o desfavorable dependiendo del comportamiento de las cuentas.

## COMPARACIÓN DE ESTADO DE RESULTADO 2008, 2007

2009		2008		Variaciones	
PANADERÍA LA SALUD ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009		PANADERÍA LA SALUD ESTADO DE RESULTADO ESTIMADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008		Variación Favorable	Variación Desfavorable
Ventas	\$185.065,65	Ventas	\$166.945,78	\$18.119,87	
(-) Costo de lo vendido	\$69.160,18	(-) Costo de lo vendido	\$84.864,11	-\$15.703,93	
Inventario Inicial	\$2.518,84	Inventario Inicial	\$2.518,84		
Compras	\$67.340,82 \$69.859,66	Compras	\$83.044,75 \$85.563,59		
(-) Inventario Final	\$699,48	(-) Inventario Final	\$699,48		
<b>Utilidad sobre ventas</b>	<b>\$115.905,47</b>	<b>Utilidad sobre ventas</b>	<b>\$82.081,67</b>	\$33.823,80	
Gastos de operación	\$65.347,33	Gastos de operación	\$48.889,16		\$16.458,17
Gastos de administración	\$31.106,81	Gastos de administración	\$23.806,20		
Gastos de ventas	\$34.240,52	Gastos de ventas	\$25.082,96		
Utilidad de operación	\$50.558,14	Utilidad de operación	\$33.192,51	\$17.365,63	
(-) Reserva legal	\$3.539,07	(-) Reserva legal	\$2.323,48	\$1.215,59	
Utilidad antes del I. S. R.	\$47.019,07	Utilidad antes del I. S. R.	\$30.869,03	\$16.150,03	
Impuesto sobre la renta	\$11.754,77	Impuesto sobre la renta	\$7.717,26	\$4.037,51	
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>\$35.264,30</b>	<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>\$23.151,78</b>	\$12.112,52	

### **ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO Y ESTIMADO.**

Las variaciones registradas en los estados de resultados 2008 y 2009 en las cuentas de venta se obtuvo una variación favorable debido a que las cantidades presupuestadas son mayores a las estimadas.

Los inventarios se mantienen debido a la política de la empresa; ya que los productos elaborados no pueden mantenerse por mucho tiempo por tener un límite para ser consumidos y que para el cual no se debe hacer desperdicio de los mismos y adquirir absolutamente lo necesario.

Además se observa en los gastos operativos un aumento por lo cual es desfavorable ocasionando un incremento en los gastos por lo tanto se pretende hacer un uso más eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros; para seguir manteniendo un nivel aceptable de utilidades y ofrecer un mejor producto al público.

## COMPARACIÓN DE BALANCE GENERAL 2008, 2007

2009		2008		Variaciones	
PANADERÍA LA SALUD BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009		PANADERÍA LA SALUD BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008		Variación Favorable	Variación Desfavorable
<b>Activo</b>		<b>Activo</b>			
<b>Corriente</b>	<b>\$116.898,89</b>	<b>Corriente</b>	<b>\$55.982,52</b>	<b>\$60.916,37</b>	
Efectivo y sus equivalentes	\$36.876,20	Efectivo y sus equivalentes	\$8.104,75		
Cuentas y doc. Por cobrar	\$37.013,60	Cuentas y doc. Por cobrar	\$21.377,19		
Inventarios	\$699,48	Inventarios	\$699,48		
pagos anticipados	\$42.309,61	pagos anticipados	\$25.801,10		
<b>No Corriente</b>	<b>\$27.109,07</b>	<b>No Corriente</b>	<b>\$38.653,89</b>		<b>-\$11.544,82</b>
propiedad planta y equipo	\$61.282,45	propiedad planta y equipo	\$61.282,45		
(-)Depreciación Acumulada	\$34.173,38	(-) Depreciación Acumulada	\$22.628,56		
		<b>Otros Activos</b>	<b>\$77,29</b>		
		Gtos de org. Y constitución	\$77,29		
<b>Total Activo</b>	<b>\$144.007,96</b>	<b>Total Activo</b>	<b>\$94.713,70</b>		<b>\$49.294,26</b>
<b>Pasivo</b>		<b>Pasivo</b>			
<b>Corriente</b>	<b>\$14.819,78</b>	<b>Corriente</b>	<b>\$11.190,59</b>	<b>\$3.629,19</b>	
Proveedores	\$730,23	Proveedores	\$933,55		
Acreedores varios	\$720,00	Acreedores varios	\$1.100,00		
Retenciones en planillas	\$104,76	Retenciones en planillas	\$104,76		
Impuestos por pagar	\$12.144,79	Impuestos por pagar	\$8.107,28	<b>\$ 4,037,51</b>	
provisiones laborales	\$1.120,00	provisiones laborales	\$945,00		
<b>Patrimonio</b>	<b>\$129.188,19</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>\$83.523,11</b>	<b>\$45.665,08</b>	
Capital social	\$29.645,26	Capital social	\$29.645,26		
Reserva legal	\$5.862,55	Reserva legal	\$2.802,38		
Utilidades acumuladas	\$58.416,08	Utilidades acumuladas	\$27.923,70		
Utilidad del ejercicio	\$35.264,30	Utilidad del ejercicio	\$23.151,78		
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$144.007,96</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$94.713,70</b>	<b>\$49.294,26</b>	

## ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO Y REAL

- Las variaciones registradas en el balance general muestran que en la cuenta de efectivo presenta una variación favorable ya que el resultado estimado es menor que el presupuestado.
- En la cuenta de proveedores representa un comportamiento favorable debido a que el período presupuestario es menor que el estimado por lo que no existe mora a los proveedores.
- En la cuenta de impuesto por pagar refleja un aumento ya que la utilidad del ejercicio presupuestado es mayor.

### **b. DISEÑO DEL CONTROL NO PRESUPUESTARIO:**

También son otros recursos del control que se pueden utilizar en forma conjunta con los presupuestos y entre los cuales se pueden mencionar.

- Control estadístico
- Razones financieras

#### **i) Control Estadístico**

Además de contar con los controles presupuestarios, también es necesario mostrar algunos ejemplos de los no presupuestario como lo son: compras de materias primas, inventarios y ventas mensuales. Para el sector en estudio se presentan a continuación cuadros, a manera de propuesta, en donde pueda vaciarse información relativa a los ejemplos anteriormente citados en

Los cuadros N°23 y N°24 de anexos hacen referencia a los controles estadísticos.



## ii) Análisis de Razones Financieras

Las razones financieras son herramientas que se utilizan para analizar la situación y desempeño financiero, en el cual se proporciona datos importantes para la evaluación de los cambios y las tendencias en la situación financiera y la rentabilidad de la empresa. Es de vital importancia que las empresas realicen comparaciones estadísticas y análisis de los estados financieros. Por lo que se realizó el análisis de la situación financiera con la información de los estados financieros proyectados de la panadería la salud.

### Razones financieras 2008.

#### a) Razón de Deuda.

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo. Se utiliza la siguiente la siguiente formula:

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Sustituyendo

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\$116898.89}{\$ 14819.78} = \$7.88$$

La empresa cuenta con \$ 7.88 en activo circulante para hacer frente y responder por cada dólar que adeuda en el corto plazo.

Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios.

### **b) Razón Rápida o prueba de acido.**

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos. Es una medida de liquidez que se calcula al dividir los activos circulantes de la empresa menos el inventario entre los pasivos circulantes.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Sustituyendo:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\$116,898.89 - \$699.48}{\$14,819.78} = \$7.84$$

Con los recursos más líquidos que la empresa cuenta de sus activos circulantes para convertirlos mas rápidamente en efectivo. La empresa cuenta con \$7.84 por cada dólar que debe en el corto plazo.

### **c) Rotación de inventarios.**

Esta razón mide la actividad o la liquidez del inventario de una empresa. Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costos de venta}}{\text{Inventario}}$$

Sustituyendo:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\$69,160.18}{\$699.48} = 98.87 \text{ Veces}$$

La cifra del costo de ventas que se utiliza en el numerador es para el periodo que se esta estudiando, el cual suele ser un año; la cifra del inventario promedio que se utiliza en el denominador es comúnmente un promedio de los inventarios al principio y al fin del periodo. La razón de rotación de inventarios indica la rapidez con que cambia el inventario. Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventario, más eficiente será el manejo del inventario de una corporación. En ocasiones una razón relativamente elevada de rotación de inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo del inventario y de frecuentes agotamientos del mismo. También puede deberse a ordenes demasiado pequeñas para el reemplazo del inventario.

Cuando la razón de rotación de inventarios es relativamente baja, indica un inventario con movimiento lento o la obsolescencia de una parte de las existencias. La obsolescencia exige cancelaciones considerables, que a su vez invalidarían el tratamiento del inventario como un activo liquido

Esta Razón indica que el inventario de la empresa existe rotación del inventario de aproximadamente 99 veces durante el año.

#### **d) Periodo promedio de inventario**

Esta razón representa cada cuanto tiempo el inventario rota dentro de la empresa.

$$\text{Periodo promedio de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Sustituyendo:

$$\text{Periodo promedio de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{99} = 3.64 \text{ días}$$

Esto quiere decir que cada 4 días se compra la materia prima en la empresa.

### e) Margen de utilidad bruta.

Esta razón nos indica la ganancia en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los productos. Una razón de rentabilidad mas específica es el margen de utilidades netas.

Esta razón mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pago sus productos. Cuanto mayor sea el margen de utilidad bruta mejor y menor será el costo relativo del producto vendido.

$$\text{Margen de utilidad bruta (MUB)} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} * 100$$

Sustituyendo:

$$\text{Margen de la utilidad bruta} = \frac{\$ 50,558.14}{\$185,065.65} * 100$$

$$\text{MUB} = 0.2732 * 100$$

$$\text{MUB} = 27.32\%$$

Esta razón indica que por cada \$100.00 de ventas que realice la empresa se obtiene una utilidad bruta de 27.32%.

### f. Margen de Utilidad Neta

Mide la razón o por ciento que la utilidad neta representa con relación a las ventas netas que se analizan, es decir, mide la facilidad de convertir las ventas en utilidad.

El margen de utilidad neta calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos incluyendo los intereses e impuestos. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta, es mejor, pues este mide el éxito de la empresa.

Este se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas}} * 100 = \frac{\$ 35,264.30}{\$185,065.65} * 100$$

$$\text{MUN} = 0.1905 * 100\%$$

$$\text{MUN} = 19.05\%$$

Esto indica que de cada \$1.00 invertido en ventas, la empresa obtiene 19.05% de ganancia neta.

### **3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE PLANEACIÓN Y CONTROL.**

#### **a. Introducción:**

Para la implementación del diseño de planeación y control propuesto para el caso ilustrativo es necesario el diseño de un programa el cual pretende facilitar la puesta en marcha del presente estudio que incluya las diversas actividades a realizar y los recursos necesarios.

#### **b. Objetivos:**

- Dar a conocer las actividades y recursos requeridos para poner en práctica el diseño de planeación y control para que los objetivos sean logrados.
- Planificar de manera cronológica las actividades a realizar para la implementación del diseño de planeación y control.

**c.Recursos:***Humanos:*

- Una persona encargada que posea los conocimientos necesarios para elaborar los planes y controles de manera permanente.
- Conocimientos básicos de parte de los estudiantes que proponen el diseño de planeación y control.

*Materiales:*

Se poseen los recursos físicos de infraestructura, sillas, mesas, computadora, etc. para dar a conocer el diseño de planeación y control administrativo. Únicamente se efectuarán gastos de papelería y material.

*Financieros:*

Se refiere a los gastos incurridos para la implementación del diseño de planeación y control los cuales se describen a continuación:

<b>Detalle</b>	<b>Costos</b>
Fotocopias	\$ 5.00
Papel bond	\$ 4.75
Cañón	\$16.00
Lápices	\$ 3.00
Refrigerio	\$ 8.00
<b>Total</b>	<b>\$36.75</b>

#### **d. PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA**

- **Entrega del documento al propietario del caso ilustrativo:**

La propuesta del diseño de planeación y control para fortalecer las actividades administrativas se presentará, en un informe de manera escrita para la respectiva evaluación.

- **Presentación del documento al propietario:**

Consistirá en la exposición detallada de la información incluida en el estudio propuesto para dar a conocer los beneficios y la importancia de poner en práctica dicho propuesta.

- **Revisión y análisis del informe:**

Es la revisión de la información proporcionada y dar respuestas a las inquietudes y observaciones para tomar la decisión de la implementación.

- **Aprobación y autorización:**

Obtener una respuesta de la implementación del diseño de planeación y control.

- **Entrega de ejemplares al propietario y personas encargadas:**

El presente documento será presentado en copias a las personas que se encargaran de realizar las actividades de planeación y control.

- **Coordinación de las personas encargadas de poner en práctica la propuesta:**

Establecer reuniones periódicas con el recurso humano con la finalidad de programar la implementación, evaluación y control de los resultados obtenidos.

- **Aplicación del diseño de planeación y control:**

Llevar a cabo la ejecución del diseño de planeación y control con la utilización de los instrumentos que contiene la propuesta y aplicar dichas actividades a las áreas de la panadería.

- **Presentación de los resultados:**

Se refiere al análisis de los datos obtenidos y de medidas correctivas realizadas en la implementación del dicho diseño.

- **Evaluación y seguimiento del diseño:**

Esta relacionado con el informe final y del cumplimiento de los objetivos logrados con el uso del diseño de planeación y control para seguir implementándolo.





## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

DROVETA, Mavel Susana. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines", Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega editores Balddedareas, México D.F. 1995.

GÓMEZ CEJAS, GUILLERMO. "Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños". Editorial Mc Graw Hill. 1a. edición. México, 1997.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS: "Metodología de la Investigación". México, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

IGLESIAS, SALVADOR. "Guía para la Elaboración de Trabajo de Investigación Monográficos o Tesis". El Salvador. 3ª edición.

KOONTZ, HAROLD. "Administración, una Perspectiva Global". Editorial Mc Graw Hill. 11a. edición. México, 1998.

STONNER, JAMES A. F. Y OTROS. "Administración". México, Editorial Prentice Hall, 1996.

ROBBINS, STEPHEN P.; "Comportamientos Organizacionales, Teoría y Práctica". 7ª edición. Editorial Prentice hall. México, 1996.

**Tesis**

CAMPOS GUEVARA, EDGAR ERNESTO Y OTROS. Diseño y Propuesta de un Modelo de Planeación y Control para la Toma de de Decisiones en las Micro y Pequeñas Empresas Panificadoras del Área Metropolitana de San Miguel. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador (2004).

CASTILLO ZALDÍVAR, EINSTEIN ALBERTO Y OTROS. “Propuesta de un sistema de planeación y control financiero para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Consumo y Crédito El Despertar de R.L. ACODECACD”, en el municipio de San Salvador, Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador (2000).

CORTEZ ALVAREZ, ROLANDO Y OTROS. Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planificación y Control de los Recursos Financieros para la Pequeña Empresa Dedicada a la Industria de la Serigrafía en el Municipio de San Salvador. Departamento de San Salvador. Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador (2008).

CORTEZ ESPINOZA, MARÍA MAGDALENA Y OTROS. “Propuesta para la implementación de técnicas administrativas en el planeamiento y control de proyectos ejecutados para la ejecución del azúcar (FUNDAZUCAR), Departamento y Municipio de San Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador (2006).

RODRÍGUEZ GUZMÁN; CELSO ANTONIO Y OTROS. "Diseño de de herramientas técnicas para la gestión administrativa de la mediana empresa dedicada a la comercialización de repuestos automotrices del municipio de San Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador (2000).

*AneXos*

Anexo 1

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO  
DEPARTAMENTO DE REGISTRO TRIBUTARIO**

***LISTA DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACION EN  
EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO***

1. PAN SINAÍ (MEDRANO FLORES)

Col San Antonio Av Las Delicias No 20

Soyapango

2. PANADERÍA ROXI

Urb. Prados de Venecia 3. Diagonal Venecia Grup. 109 #4

Soyapango

3. PAN DANY

Urb Prados de Venecia III Pje 31 Gr 71 No 22

Soyapango

4. PANADERIA Y PASTERIA LA SALUD

4 Av. Norte #5 Soyapango

5. PANADERÍA AMINTA

Urb Los Santos III Av Pepeto Pje 22 No 19

Soyapango

6. PANADERÍA LA ESPERANZA

Rpto Santos I Cl a Tonacatepeque Bl A No 10

Soyapango

7. ARTEAGA ALEMAN, SA DE C.V.

Avenida Cuba Sur #15

Soyapango

8. PANADERÍA LISETH

Blvd del Ejercito Nac Km 4 1/2 Comu Jard del Blvd

Soyapango

9. PANADERÍA NUEVA ERA

Av Texistepeque Edif 4 Apto 40 Altos del Cerro Soya

Soyapango

10. PANADERÍA Y PASTELERÍA KATHERIN CAKE

4 Av Nte No 15

Soyapango

11. PANADERIA EL ROSARIO, SA DE CV

Calle Roosevelt Oriente, #23 Urb. Las Margaritas 1ª Etapa. Pj. Ort. #124 Soyapango

12. PASTELERIA FLOR DE TRIGO, SA DE CV

Centro Comercial Soyapago #18

Soyapango

13. VILLALOBOS S.A DE C.V (PAN ROSVILL)

Centro Comercial Unicentro, Local #57 Soyapango

14. PANADERIA MILENIO S.A DE C.V.

Calle Roosevet Oriente, #14

Soyapango



## Anexo 2

### TABULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Cuestionario dirigido a Propietarios de la Mediana Empresa dedicada a la Industria de la Panificación en el Municipio de Soyapango

**Pregunta N°1:** ¿Posee la empresa planes administrativos?

**Objetivo:** Conocer si las medianas empresas dedicadas a la industria de la panificación en el Municipio de Soyapango poseen planes administrativos.

**Cuadro N°1**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	5	36
No	9	64
Total	14	100

**Comentario:**

Un total del 64% de los encuestados manifestó no poseer planes administrativos, lo que indica incertidumbre en los resultados que pretenden alcanzar. Carecer de planes administrativos

implica graves riesgos en la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

**Pregunta N°2:** ¿Qué tipo de planes aplica de los que a continuación se detallan?

**Objetivo:** Identificar que tipo de planes aplica la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación.

**Cuadro N°2**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Objetivos	5	36	9	64	14	100
Estrategias	4	29	10	71	14	100
Políticas	4	29	10	71	14	100
Procedimientos	3	21	11	79	14	100
Programas	3	21	11	79	14	100
Presupuestos	2	14	12	86	14	100

**Comentario:**

El 64% de los propietarios encuestados manifestaron no tener asentados los objetivos por escrito, lo cual representa que la mediana empresa no tiene definido los resultados que espera obtener en un tiempo específico. En cuanto a las estrategias el 71% contestó no poseer, lo que

significa que no poseen alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos. Un 71% de los encuestados manifestó no poseer políticas establecidas por escrito, lo que significa que no hay criterios o lineamientos generales para darles validez en la toma de decisiones. En cuanto a los procedimientos un 79% no posee, al igual que un 79% carece de programas en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse. Con respecto a los presupuestos un 86% manifestaron no poseer un esquema escrito, elaborado en un documento formal ordenado y diseñado para un periodo determinado.

**Pregunta N°3:** ¿Se establecen estrategias que contribuyen a lograr determinados objetivos?

**Objetivo:** Determinar si la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación establece estrategias que contribuyen a lograr determinados objetivos.

**Cuadro N°3**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	4	28
No	10	71
Total	14	100

**Comentario:**

un 71% manifestaron no poseer estrategias, lo cual es coherente ya que al no tener objetivos claramente definidos, es difícil aplicar las estrategias respectivas.

**Pregunta N°4:** ¿Cuenta con una programación escrita de las actividades que se realizan?

**Objetivo:** Identificar si la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación cuenta con una programación escrita de las actividades que se realizan

**Cuadro N°4**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	4	28
No	10	71
Total	14	100

**Comentario:**

El 71% de los encuestados manifestaron que no cuentan con una programación escrita de las funciones que se realizan. por lo tanto se carece de una secuencia de pasos a seguir en las actividades que se realizan.

**Pregunta N°5:** ¿Cuáles de los siguientes presupuestos aplica?

**Objetivo:** Conocer los tipos de presupuesto que aplica la mediana empresa.

**Cuadro N°5**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Presupuesto de consumo de materia prima	2	14	12	86	14	100
Presupuesto de venta	2	14	12	86	14	100
Presupuesto de producción	0	0	0	0	14	100
Presupuesto de mano de obra	0	0	0	0	14	100
Presupuesto de gastos indirectos de fabricación	0	0	0	0	14	100
Presupuesto de gastos de administración	0	0	0	0	14	100
Presupuestos de gastos de venta	0	0	0	0	14	100
Otros	0	0	0	0	14	100

**Comentario:**

El 14% de los encuestados manifestaron aplicar presupuesto de materia prima y presupuesto de venta, esto indica que la diferencia no aplica ningún tipo de presupuesto en su panadería.

**Pregunta N°6:** ¿En cuanto estima el promedio de sus ventas mensuales?

**Objetivo:** Conocer en cuanto la mediana empresa estima el promedio de ventas mensuales.

**Cuadro N°6**

Respuesta	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
De \$500 a \$1000	3	21
De \$1000 a \$3000	4	29
De \$3000 a \$5000	4	29
De \$5000 a \$10000	3	21
De \$10000 a \$15000	0	0
De \$15000 a \$20000	0	0
De \$20000 a más	0	0
Total	14	100

**Comentario:**

Un 21% de los encuestados manifestaron que el promedio de sus ventas se encuentra en el rango de \$500 a \$1000 y un 29% manifestó mantener sus ventas en el promedio de \$1000 a \$3000 y \$3000 a \$5000. Sin embargo un 29% manifestó que el promedio de sus ventas es de \$5000 a \$10000.

**Pregunta N°7:** ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

**Objetivo:** Identificar si la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación tiene ventas a crédito.

**Cuadro N°7**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
De 10% al 15%	3	21	11	79	14	100
De 15% al 20%	0	0	0	0	14	100
De 20% al 35%	0	0	0	0	14	100
De 35% al 50%	0	0	0	0	14	100
De 50\$ al 75%	0	0	0	0	14	100
Mas del 75%	0	0	0	0	14	100

**Comentario:**

El 21% de los propietarios de las panaderías encuestados manifestaron tener un porcentaje de ventas a crédito de 10% a 15%, por lo tanto no existe mayor riesgo para la recuperación de las ventas a crédito en menor tiempo lo cual le favorece y genera mayor utilidad para la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación.

**Pregunta N°8:** ¿Cuál es el plazo de vencimiento de las ventas al crédito?

**Objetivo:** Establecer el plazo de vencimiento de las ventas al crédito de la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación.

**Cuadro N° 8**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Menos de 15 días	3	21	11	79	14	100
De 15 a 30 días	0	0	0	0	14	100
De 30 a 45 días	0	0	0	0	14	100
De 45 a 60 días	0	0	0	0	14	100
Mas de 60 días	0	0	0	0	14	100

**Comentario:**

El 21% de los propietarios de las panaderías encuestados manifestaron que el porcentaje de venta a crédito es menor a 15 días plazo, lo cual crea para la empresa una cuenta por cobrar a mediano plazo.

**Pregunta N°9.** Dispone de capital de trabajo propio para la compra de materia prima e insumos.

**Objetivo:** Conocer si la mediana empresa dedicada a la industria de la panificación dispone de capital de trabajo propio.



**Cuadro N°9**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	8	57
No	6	43
Total	14	100

**Comentario:**

Un 57% de los encuestados manifestaron disponer de capital propio de trabajo. Es decir que se posee el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre la diferencia entre el flujo de ingresos y egresos.

El capital de propio sólo se usa para financiar la operación de la panadería y da margen a recuperar el porcentaje de cuentas por cobrar de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

**Pregunta N°10.** Si no cuenta con capital de trabajo propio que fuentes de financiamiento utiliza.

**Objetivo:** Identificar las fuentes de financiamiento que utiliza la mediana empresa.

**Cuadro N° 10**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Crédito Proveedores	4	29	10	71	14	100
Factoraje de quedam	0	0	0	0	14	100
Solicitud de anticipo de los clientes	0	0	0	0	14	100
Otros	0	0	0	0	14	100

**Comentario:**

El 29% de los propietarios encuestados manifestaron que las fuentes de financiamiento que utilizan son créditos de Proveedores en la adquisición de materia prima para la elaboración de los productos cuando es necesario para un plazo menor a 30 días.

**Pregunta N°11.** ¿Cuál es la materia prima que utiliza para la elaboración del pan?

**Objetivo:** Identificar que tipo de materia prima se utiliza para la elaboración del pan?

**Cuadro N° 11**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Harina	14	100	0	0	14	100
Levadura	14	100	0	0	14	100
Azúcar	14	100	0	0	14	100
Huevos	14	100	0	0	14	100
Manteca	14	100	0	0	14	100
Sal	14	100	0	0	14	100
Colorantes	14	100	0	0	14	100
Polvo de hornear	14	100	0	0	14	100
Margarina	14	100	0	0	14	100

**Comentario:**

El 100% de los propietarios encuestados manifestaron que los ingredientes que se mencionan son los principales que utilizan para la elaborar el pan de mayor consumo.

**Pregunta N°12.** ¿Cuál es la distribución de los gastos de servicio básico en los gastos de venta y los gastos de administración?

**Objetivo:** Conocer que distribución tienen los servicios básicos de los gastos de venta y administración.

**Cuadro N° 12**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Método de prorrateo	0	0
Un porcentaje del costo de producción	0	0
Ninguno	14	100
Total	14	100

**Comentario:** El total de los encuestados no poseen un procedimiento específico de distribución de los gastos que incurren en servicios básicos, lo que significa que son cargados en su totalidad a costo de producción y no en los gastos de venta y gastos de administración.

**Pregunta N°13.** ¿Qué tipo de controles se utilizan en la producción?

**Objetivo:** Conocer el tipo de controles que se utilizan en la producción.

**Cuadro N° 13**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Análisis de Punto de Equilibrio	5	36	9	64	14	100
Estadísticos	3	21	11	79	14	100
Auditorias	1	7	13	93	14	100
Control Presupuestario	2	14	12	86	14	100
Otros	0	0	0	0	14	100

**Comentario:**

Un 36% de los encuestados manifestaron realizar un análisis del punto de equilibrio. Un 21% manifestó realizar estudios estadísticos, un 14% auditorias y un 2% realizar control presupuestario, por lo tanto el presupuesto surge como herramienta de planteamiento y control para el fortalecimiento al reflejar el comportamiento de indicadores económicos en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

**Pregunta N°14** ¿Cuál es la forma de medir la producción?

**Objetivo:** Conocer como la forma que mide la producción la mediana empresa.

**Cuadro N° 14**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Unidades producidas	12	86	2	14	14	100
Tiempo efectivo de trabajo	7	50	7	50	14	100
Desperdicio generado	6	43	8	57	14	100
Otros	1	7	13	93	14	100

**Comentario:**

La forma que mide la producción la mediana empresa es de 86% de unidades producidas, seguido con un 50% de tiempo efectivo de trabajo y un 43% del desperdicio generado, y el 7% manifiesta utilizar otro tipo de criterio que es según la cantidad de producción que se utiliza.

**Pregunta N°15.** ¿Cómo programa su producción?

**Objetivo:** Identificar la forma de programar la producción.

**Cuadro N° 15**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
No programada	0	100
Diariamente	14	100
Semanalmente	0	100
Quincenalmente	0	100
Otros	0	100
Total	14	100

**Comentario:**

La forma de programar la producción por parte de los propietarios encuestados es la de realizarla diariamente con un 14%. Es decir que inicia con la especificación de lo que debe hacerse y el despacho de instrucciones adecuados a la operación.

**Pregunta N°16.** ¿Se establecen estándares de producción para el desarrollo de las actividades?

**Objetivo:** Identificar el tipo de estándares de producción para el desarrollo de las actividades.

**Cuadro N° 16**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	10	71
No	4	29
Total	14	100

**Comentario:**

El 71% de los propietarios encuestados manifestaron poseer estándares de producción para el desarrollo de sus actividades, lo que significa que existe una guía que puedan seguir los trabajadores en cada una de las funciones a desempeñar.

**Pregunta N°17.** ¿Qué técnicas utiliza para controlar las ventas?

**Objetivo:** Conocer las técnicas que utiliza la mediana empresa para controlar las ventas.



**Cuadro N° 17**

Respuesta	Frecuencia (Fr)				Frecuencia Total	Total
	Si	%	No	%		
Reporte de visitas a clientes	8	57	6	43	14	100
Número de cotizaciones presentadas	2	14	12	86	14	100
Número de cotizaciones aprobadas	2	14	12	86	14	100
Captación de nuevos clientes	7	50	7	50	14	100
Otros	2	14	12	86	14	100

**Comentario:**

Las técnicas que utiliza la mediana empresa para controlar las ventas son reportes de visita a clientes con un 57%, seguido de la captación de nuevos clientes con un 50%, Es decir que para el logro de la captación de nuevos clientes se requiere además una buena combinación de las habilidades, experiencia y técnica de ventas a fin de ganar a la competencia. Sin embargo un 14% aplica el criterio del número de cotizaciones presentadas y aprobadas.

**Pregunta N°18** ¿Cómo determina el salario de cada trabajador?

**Objetivo:** Conocer la forma de determinar el salario de cada trabajador.

**Cuadro N° 18**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Salario mínimo	0	0
Por jornada laboral	8	57
Por horas laborales	6	43
Con base a la producción	0	0
Otros	0	0
Total	14	100

**Comentario:**

Un 57% de los empleados se recompensa por jornada laboral con horarios que van de 8 horas normales y a 10 horas diarias remunerando la diferencia. Seguido por horas laborales con un 43%.

### **Anexo 3**

Cédula de entrevista dirigida a Propietario "Panadería y Pastelería la Salud"

1. Mencione los valores que promueven dentro de la empresa.
2. ¿La empresa cuenta con objetivos definidos?
3. ¿Cuáles son las políticas que se aplican en la empresa?
4. ¿Elaboran presupuestos dentro de la empresa?
5. ¿Para que áreas se elaboran los presupuestos?
6. ¿Mencione las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen?
7. ¿Quién toma las decisiones más relevantes dentro de la empresa?
8. ¿De qué manera se dan a conocer al personal las decisiones que se toman dentro de la empresa?

9. ¿Considera que las decisiones que se toman son acertadas?

¿Por qué?

10. ¿Formulan planes de trabajo en la empresa?

¿Por qué?

11. ¿Cuáles herramientas técnicas administrativas existen en la empresa?

12. ¿Cuenta con mecanismos de supervisión para que el trabajo se realice de acuerdo a lo planeado?

13. ¿Cuenta la empresa con sistemas computacionales o programas que ayuden a llevar los registros y control de la información que se precisa?

14. ¿Cree usted que una adecuada planeación y control permitirá aumentar su rendimiento y obtener mejores resultados?

¿Por qué?

Anexo 4

Cuadro 21

**PANADERÍA LA SALUD**  
**Formulario para control de la producción**

(a) Encargado: \_\_\_\_\_.

(b) Periodo: \_\_\_\_\_.

(c) Producto	Trimestre (d) Producción presupuestada	Trimestre (e) Producción Real	Variación (f)	Causas que afectan (g)		(h) Variaciones
	Valores	Valores	Valores	Internas	Externas	

(i) Interpretación y toma de decisiones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PANADERÍA LA SALUD**  
**Formulario para el control y análisis de consumo de materiales**

(a) Encargado: \_\_\_\_\_.

(b) Periodo: \_\_\_\_\_.

( c ) Producto	Trimestre ( d ) de materia prima presupuestadas	Trimestre ( e ) de materia prima empleadas	Variación % ( f )	Costo total materia prima excesiva ( g )	Motivos del empleo excesivo ( h )

(i) Interpretación y toma de decisiones

---



---

Anexo 6

**Cuadro 23**  
**PANADERÍA LA SALUD**  
**Formulario para el registro de ventas mensual**

(a) Encargado: \_\_\_\_\_.

(b) Periodo: \_\_\_\_\_.

(c)Nombre de producto	(d)Precio	(e)Cantidades mensuales vendidas												(f)Ventas anuales por productos
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	

(g) Interpretación y toma de decisiones

---

---

---

**PANADERÍA LA SALUD**  
**Formulario para el registro de inventarios**

(a) Encargado: \_\_\_\_\_.

(b) Periodo: \_\_\_\_\_.

Inventarios de Mercaderías					
Inventario Inicial (c)			Inventario Final (d)		
Productos	Costo	Total	Productos	Costo	Total

(e) Interpretación y toma de decisiones

---



---



## Anexo 8

### CONTROL Y ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN

El control de la producción se hará utilizando el cuadro N°21, completando con la información requerida.

Detalle de la información requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c) En esta columna se escribirán las diferentes clases de productos.
- d) Se anotara el valor de la producción presupuestada para realizar la comparación entre lo real.
- e) Registrar el valor de la producción real.
- f) Se anotara la variación existente entre lo real y lo presupuestado.
- g) Realizar un análisis puntual de las causas internas y externas de la variación obtenida.
- h) Anotar las observaciones que se realizaron después de haber conocido los resultados.
- i) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondiente.

Por medio de la información del cuadro N°21 se puede visualizar:

- Si existe un flujo constante en la producción al compararse con lo real; reflejando una igualdad en las operaciones que evite el tiempo de ocio en un mes y tiempo extra en otros.
- Una distribución eficiente de la producción que permita hacer frente a los requerimientos de las ventas, es base en regular el funcionamiento de las existencias mínimas y máximas de los inventarios.
- Los tiempos y procesos en la elaboración del producto que puedan estar provocando variaciones significativas no esperadas en la producción.

## CONTROL Y ANÁLISIS DE CONSUMO DE MATERIALES

El control del consumo de materiales se hará utilizando el Cuadro N°22, completado con la información requerida.

### Detalle de la información requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c) En esta columna se detallaran las materias primas que se emplearan en la producción.  
Anotar las unidades presupuestadas cada una de los ingredientes.
- e) Registrar unidades presupuestadas cada una de los ingredientes.
- f) Registrar las unidades reales empleadas en la producción.(e)
- g) Establecer las variaciones porcentuales de las materias primas. Columna (f) entre columna (d)
- h) Anotar el costo correspondiente de cada materia prima.
- i) Calcular el costo total de las unidades empleadas en exceso.
- j) Determinar el motivo del empleo excesivo de materia prima.
- k) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

Por medio de la información del cuadro N°22 se puede visualizar:

- El monto de materiales a utilizar en cada periodo, el cual estará sujeto a variaciones según el presupuesto de producción, cambios en la cuota de material por producto y aumentos o disminuciones en las existencias de materiales.
- Las variaciones en la cantidad de unidades de materia prima consumida en la producción, lo cual puede expresar la existencia de desperdicios o ineficiencias.
- El mantenimiento del estándar de calidad del producto, a través del uso exacto en cantidad de los ingredientes para la producción.

## **CONTROL Y ANÁLISIS DE VENTAS MENSUAL**

El control de ventas mensual se hará utilizando el Cuadro N°23, completado con la información requerida.

### Detalle de la información requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c) En esta columna se detallaran los nombres de productos
- d) se anotan los precios de cada uno de los productos
- e) se Registrar las cantidades vendidas mensualmente
- f) se detallan los totales de las ventas totales anuales por productos
- g) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

## **CONTROL Y ANÁLISIS DE INVENTARIOS**

El control de inventarios se hará utilizando el Cuadro N°24, completado con la información requerida.

### Detalle de la información requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c) En esta columna se detalla los inventarios de mercadería inicial con sus productos, costos y total.
- d) En esta columna se detalla los inventarios de mercadería final con sus productos, costos y total.
- e) Interpretar la información y tomar las decisiones

## Anexo 9

### ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO

<b>PANADERÍA LA SALUD</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO ESTIMADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008</b>			
Ventas			\$166.945,78
(-) Costo de lo vendido			<u>\$84.864,11</u>
Inventario Inicial	\$2.518,84		
Compras	<u>\$83.044,75</u>	\$85.563,59	
(-) Inventario Final		<u>\$699,48</u>	
<b>Utilidad sobre ventas</b>			<b>\$82.081,67</b>
Gastos de operación			<u>\$48.889,16</u>
Gastos de administración		\$23.806,20	
Gastos de ventas		<u>\$25.082,96</u>	
Utilidad de operación			<b>\$33.192,51</b>
(-) Reserva legal			<u>\$2.323,48</u>
Utilidad antes del I. S. R.			<b>\$30.869,03</b>
Impuesto sobre la renta			\$7.717,26
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>			<b>\$23.151,78</b>

Anexo 10

BALANCE GENERAL ESTIMADO

**PANADERÍA LA SALUD**  
**BALANCE GENERAL ESTIMADO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<i>Activo</i>		<i>Pasivo</i>		
<b>Corriente</b>		<b>\$55.982,52</b>	<b>Corriente</b>	
				<b>\$11.190,59</b>
Efectivo y sus equivalentes	\$8.104,75	Proveedores		\$933,55
Cuentas y doc. Por cobrar	\$21.377,19	Acreedores varios		\$1.100,00
Inventarios	\$699,48	Retenciones en planillas		\$104,76
pagos anticipados	<u>\$25.801,10</u>	Impuestos por pagar		\$8.107,28
		provisiones laborales		<u>\$945,00</u>
<b>No Corriente</b>		<b>\$38.653,89</b>	<b>Patrimonio</b>	
				<b>\$83.523,11</b>
propiedad planta y equipo	\$61.282,45	Capital social		\$29.645,26
(-) Depreciación Acumulada	<u>\$22.628,56</u>	Reserva legal		\$2.802,38
		Utilidades acumuladas		\$27.923,70
		Utilidad del ejercicio		<u>\$23.151,78</u>
<b>Otros Activos</b>		<b>\$77,29</b>		
Gtos de org. Y constitución	\$77,29			
<b>Total Activo</b>		<b>\$94.713,70</b>	<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	
				<b>\$94.713,70</b>