

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“ANÁLISIS DE ESCENARIOS Y DE SENSIBILIDAD FINANCIERA PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA, EN LOS MUNICIPIOS DE SANTA
TECLA Y ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.
CASO ILUSTRATIVO.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**CALLES, MIRIAN CRISTINA
FLORES RAMÍREZ, WENDY CAROLINA
HENRÍQUEZ DINARTE, ESTEFFY LIDISCETH**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AGOSTO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretaria: Dra. Ana Leticia de Amaya.

FACULTAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Master Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: M.B.A José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado Rafael Arístides Campos.

Licenciado David Mauricio Lima Jaco.

MAF. Jorge Antonio Venavides Trejo (Docente Asesor).

AGOSTO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco infinitamente a Dios por haberme permitido culminar mis estudios universitarios satisfactoriamente, por guiarme y brindarme sabiduría, paciencia y fortaleza para salir adelante ante las dificultades. A mi madre, Gumercinda Calles por permitirme la vida y por el apoyo incondicional. A mi tía, Blanca Lidia Calles, le agradezco porque siempre estuvo animándome a seguir adelante y apoyándome moralmente en cada momento de mi vida, porque gracias a su esfuerzo ha hecho de mí, la persona que soy ahora. A mis hermanos Cristian Armando Calles y Rafael Ernesto Calles por su cariño, confianza, comprensión y apoyo económico que me han brindado para que no me falte nada. A mis compañeras de trabajo de graduación por su amistad y dedicación a la realización de este trabajo. A nuestro asesor MAF. Jorge Antonio Venavides por su paciencia, dedicación y por compartir sus conocimientos, y a mis demás amigos y familia por darme palabras de ánimo y apoyarme incondicionalmente.

Mirian Cristina Calles

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda y que han contribuido al logro de mis sueños, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño este trabajo de graduación se lo dedico a ustedes: mi mamá Marcia Ramírez, mi hermano Gerardo Flores, mi Tío Alfredo Rivera, mis compañeras Esteffy Dinarte y Mirian Calles por su amistad y por ser un equipo excepcional, a nuestro asesor MAF. Jorge Antonio Venavides por el tiempo, la paciencia y por compartir sus conocimientos, a mis demás familiares y amigos.

Wendy Carolina Flores Ramírez

Agradezco a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que he dado, cuidándome, dándome fortaleza para continuar y por permitirme terminar otro de mis objetivos en mi vida. A mi mamá: Lidisceth Dinarte por su apoyo incondicional en cada momento, por cada uno de los valores que me ha inculcado y por ser un excelente ejemplo en mi vida. A mi hermano: Fernando José Dinarte por darme siempre ánimos. A mi tío Geovanny Dinarte por estar siempre apoyándome en cada proyecto de mi vida. A mi equipo de trabajo de investigación: Wendy Flores y Mirian Calles por ser mis amigas y cómplices a lo largo de mis estudios universitarios. A mis demás familiares y a mis amigas y amigos que siempre han estado apoyándome y dándome ánimos. A nuestro asesor MAF. Jorge Antonio Venavides por compartir sus conocimientos, por la paciencia y el tiempo dedicado para la elaboración de la investigación.

Esteffy Lidisceth Henríquez Dinarte

A la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan especialmente al señor Adelmo Rivera y al Licdo. Samuel Pérez por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación en esa entidad.

ÍNDICE

| | |
|-------------------|-----|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCIÓN..... | iii |

CAPÍTULO I

“Generalidades de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería en los Municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad y marco teórico sobre Análisis de escenarios y sensibilidad financiera, sistema presupuestario y toma de decisiones.”

| | |
|---|----|
| A. Generalidades de las Pequeñas Empresas en El Salvador | 1 |
| 1. Antecedentes..... | 1 |
| 2. Criterios de Calificación..... | 2 |
| 3. Características | 2 |
| 4. Definición | 3 |
| B. Generalidades de las pequeñas empresas dedicadas a la Industria de la Panificación | 3 |
| 1. Antecedentes | 3 |
| 2. Definición | 4 |
| 3. Productos que Comercializan | 4 |
| 4. Clasificación | 5 |
| 5. Características | 5 |
| 6. Marco Legal | 5 |
| 7. Marco Institucional | 9 |
| C. Generalidades de la empresa Panadería y Pastelería Fortuna del Pan | 11 |
| 1. Antecedentes | 11 |
| 2. Estructura Organizativa Panadería y Pastelería Fortuna del Pan (Actual)..... | 12 |

| | |
|--|----|
| 2.1 Funciones | 12 |
| 3. Productos que Elabora..... | 14 |
| 4. Principales Proveedores | 14 |
| 5. Recursos que Utiliza | 14 |
| D. Generalidades del Pan..... | 15 |
| 1. Definición | 15 |
| 2. Etapas del Proceso de Producción | 16 |
| E. Generalidades del Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera..... | 16 |
| 1. Análisis de Escenarios Financieros..... | 16 |
| 1.1 Definición | 16 |
| 1.2. Tipos de escenarios..... | 17 |
| 1.2.1 Determinístico | 17 |
| 1.2.2 Estocástico..... | 17 |
| 1.3 Importancia | 18 |
| 2. Sensibilidad financiera | 18 |
| 2.1 Definición | 18 |
| 2.2 Importancia | 18 |
| 2.3. Ventajas..... | 19 |
| 2.4. Desventajas | 19 |
| F. Generalidades de los Modelos | 19 |
| 1. Definición | 19 |
| G. Generalidades de la Simulación Financiera..... | 20 |
| 1. Simulación..... | 20 |
| 1.1 Definición | 20 |
| 2. Simulación Financiera | 20 |
| 2.1 Definición | 20 |

| | |
|---|----|
| 3. Usos | 21 |
| 4. Ventajas | 21 |
| 5. Desventajas | 21 |
| 6. Importancia | 21 |
| 7. Simulación Montecarlo | 22 |
| 8. Simulación con Crystal Ball | 22 |
| 8.1 Definición | 22 |
| 8.2 Importancia | 22 |
| 8.3 Beneficios | 23 |
| 8.4 Limitaciones | 23 |
| 8.5 Elementos de Crystal Ball | 23 |
| 8.5.1 Supuestos | 23 |
| 8.5.2 Pronósticos | 23 |
| 8.5.3 Variable de Decisión | 24 |
| H. Generalidades de los presupuestos | 24 |
| 1. Definición | 24 |
| 2. Importancia | 24 |
| 3. Características | 25 |
| 4. Clasificación | 25 |
| 5. Principios | 27 |
| I. Generalidades del Sistema Presupuestario | 29 |
| 1. Definición | 29 |
| 2. Importancia | 29 |
| 3. Características | 30 |
| 4. Ventajas | 30 |
| 5. Limitantes | 30 |

| | |
|---|----|
| J. Generalidades de la toma de decisiones | 31 |
| 1. Definición | 31 |
| 2. Importancia | 31 |
| 3. Objetivos | 31 |

CAPÍTULO II

“Diagnóstico del modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería en los Municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad”

| | |
|--|----|
| A. Importancia de la Investigación..... | 32 |
| B. Objetivos | 32 |
| C. Métodos y Técnicas de Investigación | 33 |
| 1. Métodos | 33 |
| 1.1. Análisis | 33 |
| 1.2. Síntesis | 34 |
| 2. Tipo de Investigación | 34 |
| 3. Diseño de Investigación | 34 |
| 4. Fuentes Información..... | 35 |
| 4.1. Primarias..... | 35 |
| 4.2. Secundarias | 35 |
| 5. Técnicas e Instrumentos de Información..... | 35 |
| 5.1. La Encuesta | 35 |
| 5.2. La Entrevista | 35 |
| 5.3. La Observación Directa | 36 |
| 6. Unidad de Análisis..... | 36 |
| 7. Ámbito de la Investigación | 36 |

| | |
|--|----|
| 8. Determinación del Universo | 36 |
| 8.1. Universo..... | 36 |
| 8.2. Muestra..... | 36 |
| 9. Tabulación y Análisis de Datos | 37 |
| 10. Limitantes de la Investigación | 37 |
| 11. Alcances de la Investigación | 38 |
| 12. Descripción del diagnóstico del modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería en los Municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad. | 38 |
| 13. Conclusiones y Recomendaciones | 46 |

CAPÍTULO III

“Propuesta de un modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera para la toma de decisiones aplicado a un sistema Presupuestario en las pequeñas empresas panificadoras en los Municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.”

| | |
|--|----|
| A. Objetivos | 52 |
| B. Justificación..... | 52 |
| C. Estructura Organizativa Propuesta | 53 |
| 1. Funciones del Personal Sugerido..... | 53 |
| 2. Organigrama Propuesto..... | 55 |
| D. Elaboración de un Sistema Presupuestario mediante un modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera. | 56 |
| 1. Generalidades de la empresa. | 56 |
| 1.1 Misión | 56 |
| 1.2 Visión..... | 56 |
| 1.3 Valores Organizacionales | 56 |

| | |
|--|----|
| 1.4 Objetivos Financieros | 57 |
| 1.5 Estrategias Financieras | 57 |
| 2. Diseño del Modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera Aplicado al Sistema Presupuestario | 58 |
| 2.1 Presupuestos Operativos..... | 58 |
| 2.1.1 Presupuesto de Ventas..... | 58 |
| 2.1.1.1 Método de Combinación de Factores | 58 |
| 2.1.1.2 Aplicación Método de Combinación de Factores | 60 |
| 2.1.1.3 Aplicación de la Simulación Financiera..... | 62 |
| 2.1.1.4 Elementos de la simulación a aplicar en el presupuesto de ventas:..... | 63 |
| 2.1.2 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado-Débito Fiscal | 66 |
| 2.1.3 Presupuesto de Costo de Producción | 67 |
| 2.1.3.1 Determinación del Costo de Ventas Proyectado | 68 |
| 2.1.3.2 Determinación de Factores Elementos del Costo de Producción..... | 68 |
| 2.1.4 Presupuesto de Costo de Producción | 70 |
| 2.1.5 Presupuesto de Consumo de Materiales | 72 |
| 2.1.6 Presupuesto de Mano de Obra Directa..... | 73 |
| 2.1.7 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación | 74 |
| 2.1.8 Presupuesto de Costo de Producción Mensual..... | 75 |
| 2.1.9 Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado – Crédito Fiscal - Compras Totales | 75 |
| 2.1.10 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado (IVA) por Pagar | 76 |
| 2.1.11 Presupuesto de Impuesto Sobre la Renta | 77 |
| 2.1.12 Presupuesto de Cuentas por Cobrar | 78 |
| 2.1.13 Presupuesto de Cuentas por Pagar..... | 81 |
| 2.1.14 Consolidación del Programa de Cobro a Clientes y Pago a Proveedores | 83 |
| 2.1.15 Programa de pagos de capital e intereses de préstamos pendientes al 31 de Diciembre de 2013 a Largo Plazo (Balance general histórico) con simulación financiera. | 84 |

| | |
|--|-----|
| 2.1.17 Presupuesto de Inversión | 88 |
| 2.1.18 Presupuesto de Capacitación..... | 89 |
| 2.1.19 Presupuesto de Gastos Operativos | 90 |
| 2.1.20 Presupuesto de Flujo de Caja Mensual | 95 |
| 2.1.21 Estado de Resultado Proforma | 97 |
| 2.1.22 Balance General Proforma..... | 101 |
| 2.1.23 Flujo de Efectivo Operacional (CFO)..... | 103 |
| 2.1.24 Crecimiento Máximo Permitido..... | 104 |
| 2.1.25 Crecimiento Real..... | 105 |
| 2.2 Ejecución de la Simulación Financiera | 106 |
| 2.3 Análisis de los Resultados de la Simulación Financiera Aplicada al Sistema Presupuestario de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan..... | 121 |
| 2.4 Conclusiones..... | 131 |
| E. Plan de Capacitación | 133 |
| 1. Introducción..... | 133 |
| 2. Objetivos | 133 |
| 3. Recursos | 134 |
| 4. Tiempo de Duración | 134 |
| 5. Estructura del Programa de Capacitación..... | 135 |
| 6. Secciones del Plan de Capacitación..... | 136 |
| 6.1 Contenido de la Ponencia N° 1 | 136 |
| 6.1.1 Programación..... | 137 |
| 6.1.2 Costos | 138 |
| 6.2 Contenido de la Ponencia N° 2 | 139 |
| 6.2.1 Programación..... | 140 |
| 6.2.3 Costos | 141 |
| 6.3 Contenido de la Ponencia N° 3..... | 142 |

| | |
|---|-----|
| 6.3.1 Programación..... | 142 |
| 6.3.2 Costos | 143 |
| F. Presupuesto | 144 |
| G. Plan de implementación del Modelo Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera..... | 144 |
| 1. Introducción..... | 144 |
| 2. Objetivos | 144 |
| 3. Recursos | 145 |
| 3.1 Humanos | 145 |
| 3.2 Técnicos | 145 |
| 4. Etapas del plan de Implementación | 146 |
| 5. Cronograma de actividades para la ejecución del modelo Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera como herramienta para la toma de decisiones para ser aplicado en Panadería y Pastelería Fortuna del Pan..... | 147 |
| H. Bibliografía..... | 148 |

ANEXOS

Anexo 1: Listado de panaderías clasificadas como pequeña empresa en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Anexo 2: Matriz de Congruencia.

Anexo 3: Tabulación de Cuestionario.

Anexo 4: Resumen Guía de Entrevista.

Anexo 5: Modelo de Cuestionario.

Anexo 6: Modelo de Guía de Entrevista.

Anexo 7: Estados Financieros Históricos.

Anexo 8: Apéndice.

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros

| | |
|----------------|----|
| Cuadro 1..... | 2 |
| Cuadro 2..... | 5 |
| Cuadro 3..... | 60 |
| Cuadro 4..... | 61 |
| Cuadro 5..... | 62 |
| Cuadro 6..... | 66 |
| Cuadro 7..... | 67 |
| Cuadro 8..... | 68 |
| Cuadro 9..... | 68 |
| Cuadro 10..... | 69 |
| Cuadro 11..... | 69 |
| Cuadro 12..... | 71 |
| Cuadro 13..... | 72 |
| Cuadro 14..... | 72 |
| Cuadro 15..... | 73 |
| Cuadro 16..... | 74 |
| Cuadro 17..... | 75 |
| Cuadro 18..... | 76 |
| Cuadro 19..... | 77 |
| Cuadro 20..... | 78 |
| Cuadro 21..... | 80 |
| Cuadro 22..... | 82 |
| Cuadro 23..... | 83 |
| Cuadro 24..... | 86 |
| Cuadro 25..... | 87 |
| Cuadro 26..... | 87 |
| Cuadro 27..... | 88 |
| Cuadro 28..... | 89 |

| | |
|----------------|-----|
| Cuadro 29..... | 90 |
| Cuadro 30..... | 91 |
| Cuadro 31..... | 92 |
| Cuadro 32..... | 93 |
| Cuadro 33..... | 94 |
| Cuadro 34..... | 96 |
| Cuadro 35..... | 98 |
| Cuadro 36..... | 102 |
| Cuadro 37..... | 103 |
| Cuadro 38..... | 104 |
| Cuadro 39..... | 105 |
| Cuadro 40..... | 105 |
| Cuadro 41..... | 106 |
| Cuadro 42..... | 121 |
| Cuadro 43..... | 123 |
| Cuadro 44..... | 123 |
| Cuadro 45..... | 124 |
| Cuadro 46..... | 125 |
| Cuadro 47..... | 126 |
| Cuadro 48..... | 126 |
| Cuadro 49..... | 127 |
| Cuadro 50..... | 127 |
| Cuadro 51..... | 128 |
| Cuadro 52..... | 129 |
| Cuadro 53..... | 130 |
| Cuadro 54..... | 136 |
| Cuadro 55..... | 137 |
| Cuadro 56..... | 138 |
| Cuadro 57..... | 138 |
| Cuadro 58..... | 139 |
| Cuadro 59..... | 140 |

| | |
|----------------|-----|
| Cuadro 60..... | 141 |
| Cuadro 61..... | 141 |
| Cuadro 62..... | 142 |
| Cuadro 63..... | 142 |
| Cuadro 64..... | 143 |
| Cuadro 65..... | 144 |
| Cuadro 66..... | 147 |

Figuras

| | |
|----------------|-----|
| Figura 1..... | 12 |
| Figura 2..... | 55 |
| Figura 3..... | 63 |
| Figura 4..... | 64 |
| Figura 5..... | 64 |
| Figura 6..... | 64 |
| Figura 7..... | 65 |
| Figura 8..... | 65 |
| Figura 9..... | 84 |
| Figura 10..... | 84 |
| Figura 11..... | 85 |
| Figura 12..... | 85 |
| Figura 13..... | 99 |
| Figura 14..... | 99 |
| Figura 15..... | 100 |
| Figura 16..... | 100 |
| Figura 17..... | 107 |
| Figura 18..... | 107 |
| Figura 19..... | 107 |
| Figura 20..... | 107 |
| Figura 21..... | 107 |

| | |
|----------------|-----|
| Figura 22..... | 108 |
| Figura 23..... | 108 |
| Figura 24..... | 108 |
| Figura 25..... | 109 |
| Figura 26..... | 109 |
| Figura 27..... | 110 |
| Figura 28..... | 110 |
| Figura 29..... | 110 |
| Figura 30..... | 111 |
| Figura 31..... | 111 |
| Figura 32..... | 112 |
| Figura 33..... | 112 |
| Figura 34..... | 112 |
| Figura 35..... | 113 |
| Figura 36..... | 113 |
| Figura 37..... | 113 |
| Figura 38..... | 114 |
| Figura 39..... | 114 |
| Figura 40..... | 115 |
| Figura 41..... | 115 |
| Figura 42..... | 116 |
| Figura 43..... | 116 |
| Figura 44..... | 117 |
| Figura 45..... | 117 |
| Figura 46..... | 118 |
| Figura 47..... | 118 |
| Figura 48..... | 119 |
| Figura 49..... | 119 |
| Figura 50..... | 120 |
| Figura 51..... | 120 |

RESUMEN

En los municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, el desarrollo comercial de la pequeña empresa panificadora se ha caracterizado por la capacidad de desarrollarse tanto a nivel formal e informal y por ser administrados habitualmente por sus propietarios desarrollando las actividades financieras de forma rutinaria, basándose en la experiencia acumulada y aplicando métodos tradicionales que proyectan un solo escenario de ocurrencia, dejando de lado las fluctuaciones en variables internas y externas que inciden en los resultados monetarios.

Por lo cual se consideró necesaria la realización del diseño de un modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera aplicado a un sistema presupuestario con el propósito de facilitar la toma de decisiones y la planificación de los recursos de las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos de panadería posibilitando el incremento de las utilidades proyectadas.

En el desarrollo de la investigación se identificaron elementos teóricos relacionados con las generalidades de la pequeña empresa, conceptos referentes al análisis de escenarios y sensibilidad financiera, presupuestos y toma de decisiones, además, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de las panaderías en estudio con la finalidad de determinar los mecanismos que utilizan para realizar sus proyecciones, así también indagar otros aspectos relevantes que afectan las operaciones diarias, así mismo se utilizó el método científico para obtener los datos que sirvieron en el desarrollo de la propuesta, se empleó el análisis y la síntesis para estudiar la información recolectada, también se aplicó la investigación de tipo correlacional debido que permite determinar el grado de asociación que existe entre dos o más variables.

Las instituciones clasificadas como pequeña empresa del sector panadero fueron tomadas como universo y debido a la poca cantidad de entes registrados según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) se hizo uso de censo para la investigación y como unidades de análisis a los gerentes generales y/o contadores. Para llevar a cabo la recolección de datos se diseñó el modelo de encuesta y guía de entrevista las cuales fueron completadas por las unidades de análisis referidas anteriormente.

El análisis de la información obtenida por los instrumentos, permitió concluir que las entidades en estudio no cuentan con un paquete informático para elaborar proyecciones cuantitativas que incorporen las fluctuaciones de las variables internas y externas que afectan las estimaciones monetarias, por lo que se propone a las organizaciones en estudio la adquisición del software Crystal Ball que permita la puesta en marcha del modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera, el cual permite calcular múltiples escenarios con probabilidad de ocurrencia, facilitando evaluar la incidencia de factores de riesgo sobre los resultados presupuestados por los entes.

Panadería y Pastelería Fortuna del Pan fue tomada como caso ilustrativo, el contador general proporcionó la información necesaria para la realización de la investigación, proporcionando los registros contables correspondientes al año 2013.

La propuesta como punto final presenta un plan de capacitación e implementación que permitirá instruir al personal para que posean las competencias necesarias que les permitan aplicar efectivamente la herramienta y que a su vez contribuyan al desarrollo eficiente de las actividades operativas y administrativas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño de un modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera aplicado a un sistema presupuestario como herramienta para la toma de decisiones en la pequeña empresa panificadora en los municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad, con el propósito de diseñar y proponer una herramienta financiera, que a través del software Crystal Ball propiedad de Oracle Corporation, permita la creación de diversos escenarios que facilitarán el uso eficiente de los recursos monetarios disponibles.

Se determinó que las compañías en estudio, carecen de una herramienta para realizar sus proyecciones, mientras que una de ellas diseña un solo escenario por lo que no toman en consideración las variables internas y externas, como consecuencia las estimaciones realizadas no son flexibles debido a que no consideran las fluctuaciones de dichas variables.

Por lo tanto, esta indagación tiene como objetivo proporcionar a las compañías, una herramienta que contribuya a la elaboración de una base de datos mediante un sistema presupuestario, para efectuar un análisis visualizando múltiples escenarios para lograr las proyecciones cuantitativas y poder elegir la mejor alternativa. A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen el documento en cuestión:

CAPÍTULO I

Comprende toda la parte teórica de: generalidades de la pequeña empresa dedicada a la industria de la panificación, también incluye las regulaciones establecidas por dichos entes y el desarrollo de cada uno de los temas que integrarán el marco teórico relacionado al análisis de escenarios y sensibilidad financiera como una herramienta para la toma de decisiones.

CAPÍTULO II

Contiene la descripción de la metodología utilizada en la indagación, permitiendo realizar un análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, para diagnosticar las

dificultades que presenta actualmente el sector en estudio por la falta de aplicación de proyecciones financieras, y finalmente se señala las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III

Está constituido por la propuesta de un análisis de escenarios y sensibilidad financiera aplicado a un sistema presupuestario como herramienta para la toma de decisiones para la pequeña empresa panificadora en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad, y que mediante la aplicación del software Crystal Ball permite el desarrollo de planes financieros, los cuales por medio de la evaluación de variables externas e internas, contribuyan a la obtención de una multiplicidad de escenarios, que faciliten el logro de los objetivos proyectados por las organizaciones. Así mismo, incluye un plan de capacitación e implementación del modelo.

Posteriormente, se presenta la bibliografía que se utilizó para efectuar el estudio, así mismo los anexos del trabajo de investigación, los cuales son los siguientes:

Anexo 1: Listado de panaderías clasificadas como pequeña empresa en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Anexo 2: Matriz de Congruencia.

Anexo 3: Tabulación de Cuestionario.

Anexo 4: Resumen Guía de Entrevista.

Anexo 5: Modelo de Cuestionario.

Anexo 6: Modelo de Guía de Entrevista.

Anexo 7: Estados Financieros Históricos.

Anexo 8: Apéndice.

CAPÍTULO I: “Generalidades de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería en los Municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad y marco teórico sobre Análisis de escenarios y sensibilidad financiera, sistema presupuestario y toma de decisiones.”

A. Generalidades de las Pequeñas Empresas en El Salvador

1. Antecedentes.

La economía nacional se ha caracterizado por la falta de desarrollo de los sectores productivos, y en consecuencia, por la incapacidad de estos para generar ocupación a toda la gente en edad laboral, quienes, al verse limitados de fuentes de trabajo, tuvieron como principales alternativas para generar ingresos: auto emplearse en actividades de baja rentabilidad o emigrar a otros países, principalmente hacia los Estados Unidos de América. Al respecto, en la década de los años 1990's comenzaron a surgir en el país iniciativas individuales y otros a nivel grupal para emprender pequeños negocios o ampliar y diversificar los que ya realizaban, lo cual tenía como finalidad generar mayores ingresos familiares.

La Pequeña Empresa en El Salvador se ha caracterizado porque emplea un alto porcentaje de la fuerza laboral, estimándose en que al menos “472,000 personas están vinculadas al sector”¹, lo que motiva que a nivel gubernamental se gestionen políticas y estrategias que potencien su respectiva competitividad, mediante la promoción, facilitación, coordinación y ejecución de programas y acciones encaminadas al desarrollo integral de las mismas. Todo lo anterior evidencia la relevancia estratégica que representan para la operatividad y desarrollo de la economía nacional; ya que además de servir de fuentes de trabajo, proporcionan bienes y servicios a la comunidad en general e impuestos a las alcaldías jurisdiccionales y al gobierno central.

¹ http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=category&id=83&Itemid=119

2. Criterios de Clasificación

En El Salvador existe una diversidad de criterios para definir este tipo de instituciones, siendo los más comunes el número de empleados, monto de sus activos y de ingresos por venta, y niveles de inversión en capital. Entre las entidades encargadas de realizar la clasificación están la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Ministerio de Economía (MINEC), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), entre otras.

Para el presente estudio se tomará como referencia de agrupación el número de empleados, lo cual se detalla a continuación:

Cuadro N° 1
Clasificación de las Pequeñas Empresas

| INSTITUCIÓN | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|---|---------------------|
| Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) | 11 - 19 |
| Banco de Desarrollo El Salvador | 11 - 49 |
| Ministerio de Economía (MINEC) | 10 - 50 |
| Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) | 11 - 49 |
| Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) | 10 - 50 |
| Fundación Nacional para el Desarrollo de El Salvador (FUNDES) | 5 - 49 |

Fuente: Clasificación de la pequeña empresa según información de cada institución.

3. Características

Un negocio que esté clasificado como pequeña empresa se identifica con los siguientes aspectos:

- La administración en la mayoría de los casos es efectuada por el propietario, por lo que se da un alto grado de centralización de la autoridad por parte del dueño.
- El capital por lo general es proporcionado por una o dos personas.
- La maquinaria y herramientas que utiliza son de baja tecnología y en algunos casos obsoletas.
- El mercado donde comercializa sus productos es local.

- Por lo regular no es sujeto de crédito bancario porque no posee las garantías necesarias para serlo.
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos cuenta con mecanización y tecnificación.
- El número de personas que ocupa tiene un límite inferior y otro superior que se encuentra entre 10 y 50 empleados.

4. Definición

Primeramente es necesario conocer el término empresa de forma general, por lo tanto se expresa de la siguiente manera:

“Es la organización mercantil que está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”²

De acuerdo a la definición y las características antes mencionadas pequeña empresa es una entidad independiente, administrada generalmente por sus dueños, la cual se desenvuelve en el mercado mediante la fabricación y distribución de productos y con un número de empleados entre diez y cincuenta.

B. Generalidades de las pequeñas empresas dedicadas a la Industria de la Panificación

1. Antecedentes

La industria de la panificación en El Salvador comenzó a tomar auge a inicios del siglo XX, cuando surgieron y se desarrollaron panaderías en distintos lugares del país. Para entonces, el pan era considerado un alimento nuevo y no tenía gran demanda, ya que se consumían preferentemente alimentos elaborados a base de maíz.

² Art. 553 del Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 381 de fecha 10 de junio de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 119, Tomo 387 de fecha 25 de junio de 2010

En un inicio los obreros de estos negocios trabajaron con serias limitantes debido que no contaban con herramientas y maquinarias apropiadas, tampoco disponían de los conocimientos tecnificados para la elaboración del producto.

Para la segunda década del siglo XXI, las panaderías se consideran fuente importante de trabajo, debido al incremento de la demanda del pan en los hogares salvadoreños, además de que disponen de tecnología y mecanismos para su debida fabricación, comercializando el producto ya terminado a precios competitivos para el consumidor final.

2. Definición

“Negocios especializados en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de toda clase de productos elaborados con base a la harina de trigo.”³

Son establecimientos que realizan operaciones continuas para la elaboración del pan tomando como materia prima la harina de trigo, efectuando operaciones de manera combinada, donde se incluyen tareas como el pesado de ingredientes, mezclado, moldeado y horneado, proceso que sigue un orden hasta obtener el producto final para ser distribuido.

3. Productos que Comercializan

Entre los más comunes se encuentran:

- Pan Francés
- Pan Integral
- Pañuelos
- Orejas
- Semita alta
- Semita de leche
- Milhojas
- Torta de Yema

³³ <http://www.definicionabc.com/general/panaderia.php#ixzz2wH76Es3h>

4. Clasificación

Cuadro N°2
Clasificación de las panaderías

| | |
|---------------------|---|
| Sección: C | Industrias Manufactureras |
| División: 10 | Elaboración de productos alimenticios |
| Grupo: 107 | Elaboración de otros productos Alimenticios |
| Clase: 1071 | Elaboración de productos de panadería |

Fuente: Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) Base CIU 4.0, realizada en el año 2011 por la DIGESTYC y el MINEC, pág. 10.

5. Características

- Tienen como clientes tanto a intermediarios como a consumidores finales.
- Trabajan con mezclas de productos definidas.
- La selección del recurso humano es realizada mediante una simple e informal entrevista que hace el propietario o algún personal de confianza.
- El proceso de transformación de materia prima es realizado por medio de maquinaria de baja tecnología.
- Existe un alto nivel de competencia dentro del sector.
- El área geográfica para el consumo de sus productos terminados es local.

6. Marco Legal

En el Salvador las empresas de la industria de la panificación deben de estar reguladas por leyes, estatutos, reglamentos y normas vigentes, garantizando de esta manera su aporte fiscal. Las cuales se detallan a continuación:

- **Constitución Política de la República de El Salvador**

Dentro de sus postulados establece que en toda fuente de trabajo deben garantizarse los derechos y obligaciones de cada persona con el propósito de asegurarle a él y a su familia condiciones económicas adecuadas, dado que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. (Decreto Constitucional N° 38, del 15 de diciembre

de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Arts. 38, 42, 43,44, 47, 50, 51, 52, 65 y 69).

- **Código de Trabajo**

Norma las relaciones laborales entre patronos y trabajadores, con el fin de establecer sus derechos, obligaciones. Está fundado sobre todo, en principios que tienen como propósito el mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados de toda clase de entidades. (Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972).

- **Código de Salud**

Desarrolla los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República, así mismo normar los servicios públicos y privados donde las condiciones de salubridad en las empresas, lugar donde se preparan y elaboran los productos comestibles. (Decreto Legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 86 Tomo 299, del 11 de mayo de 1988).

- **Código Municipal**

Desarrolla los principios constitucionales referentes al funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, además regula las actividades de los establecimientos comerciales, industriales y de servicio. (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de Enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N°. 23, Tomo 290, Art. 1).

- **Código de Comercio**

Regula cualquier actividad relacionada con transacciones comerciales y las demás cosas mercantiles, incluyendo las actividades que efectúa la pequeña empresa, como procesos de constitución, organización, administración, disolución o liquidación de las mismas, contratos y autorización para realizar operaciones. (Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970).

- **Ley sobre Seguridad e Higiene de Trabajo**

Regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán realizar sus tareas los trabajadores al servicio de entidades privadas y públicas, por lo que la pequeña empresa debe contar con un manual que contenga las normativas que garanticen la seguridad del recurso humano en el desempeño de sus actividades. (Decreto Legislativo N° 2117, de fecha 21 de mayo de 1956, publicado en el Diario Oficial N° 110, Tomo 171, del 13 de junio de 1956).

- **Ley del Seguro Social**

Comprende la regulación y cobertura de los riesgos que afectan a los trabajadores tales como: enfermedad, accidente común y de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez y muerte; por consiguiente la pequeña empresa, está obligada a afiliarse a todo empleado a este régimen de prestación social. (D.L. N° 1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el D.O. N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1992).

- **Ley del Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley del Impuesto al Valor Agregado)**

Fue creada con la finalidad de establecer un impuesto del 13% que se aplica a la comercialización de bienes y servicios, inclusive los que oferta la pequeña empresa panificadora, porque esta clase de ente además de dedicarse a la compra y transformación de materia prima vende a intermediarios y a consumidores finales el producto terminado. (D.L. N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. N° 143, Tomo 316, del 31 de julio de 1992).

- **Ley del Impuesto sobre la Renta**

Determina sobre las ganancias obtenidas, una tasa impositiva del 25%, si las ventas fueron menores a \$150,000.00 o 30% si superaron esa cifra, todo referido a un periodo que por lo general es de un año, y que se aplica a las personas naturales o jurídicas dedicadas a cualquier actividad económica. (D.L. N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el D.O. N° 242, Tomo 313, del 31 de diciembre de 1991).

- **Ley del Medio Ambiente**

Estipula que todo establecimiento fabril debe realizar un estudio del impacto ambiental que ocasionará en la zona seleccionada para operar las actividades que planea realizar, y presentarlo a las autoridades correspondientes para que sea autorizada a trabajar en esa jurisdicción elegida a tal fin. (D.L. N° 233, de fecha 24 de abril de 1998, publicado en el D.O. N° 79, Tomo 339, del 4 de mayo de 1998).

- **Ley de Protección al Consumidor**

Tiene como finalidad salvaguardar los intereses de los clientes estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso dentro del mercado. Las entidades que conforman la pequeña empresa quedan sujetas a las disposiciones de esta normativa, ya que desarrollan actividades de producción, distribución y comercialización de bienes o prestación de servicios públicos o privados a los consumidores. (D.L. N° 666, de fecha 14 de marzo de 1996, publicado en el D.O. N° 58, Tomo 330, del 22 de marzo de 1996).

- **Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones**

Aplicable a todos los patronos y trabajadores de los distintos sectores económicos; la cual tiene como función principal la regulación de la administración de los fondos captados de los afiliados en concepto de cotizaciones para cubrir la invalidez, vejez y muerte. (D.L. N° 62, de fecha 13 de julio de 1998, publicado en el D.O. N° 181, Tomo 340, del 30 de septiembre de 1998).

- **Ley del Registro de Comercio**

Establecida para que las personas naturales y jurídicas registren documentos tales como: matriculas, balances generales, marcas, nombres comerciales y otros, asegurando con esto la legalidad del intercambio mercantil. (D.L. N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el D.O. N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973).

7. Marco Institucional

- **Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Vela porque se cumplan los derechos y obligaciones de patronos y empleados con el fin principal de mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los trabajadores dentro de las compañías que se desempeñan.

- **Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Se encarga de brindar de manera integral, atención a la salud y prestaciones económicas a los derechohabientes públicos y privados, ofreciendo calidad, eficiencia, ética profesional, para disminuir de esta forma el ausentismo laboral.

- **Ministerio de Salud Pública**

Garantiza a los ciudadanos y ciudadanas, la cobertura de servicios integrales para contribuir a una mejor calidad de vida, mediante la regulación de las condiciones higiénicas y de seguridad dentro y fuera de las instalaciones de las panaderías, para evitar enfermedades que afecten la salud de los empleados y de los clientes de dichas entidades.

- **Ministerio de Hacienda**

Se encarga de captar los impuestos provenientes de las obligaciones tributarias estipuladas por el estado salvadoreño, como los aplicados a la renta obtenida en un ejercicio en particular y el implementado a la transacción de bienes y servicios; además, vigila el cumplimiento de las normas legales destinadas a combatir la evasión, el contrabando y la corrupción, entre otros aspectos.

- **Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

Responsable de dirigir la gestión ambiental a través de políticas y normas que faciliten el desarrollo sostenible de la sociedad salvadoreña y regula que las empresas posean procesos productivos amigables con el medio ambiente.

- **Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán**

Realiza los cobros de las tarifas municipales que deben cancelar las panaderías ubicadas en el área geográfica de esta localidad.

- **Defensoría del Consumidor**

Dependencia del ministerio de Economía encargada de promocionar, salvaguardar y hacer valer los derechos de los consumidores, mejorando así el funcionamiento del mercado.

- **Administración de Fondos de Pensiones**

Representada por dos instituciones: AFP Confía y AFP Crecer. Es obligación de toda organización como prestación social legal, la afiliación y cotización de todo su recurso humano con estas entidades para que reciban los beneficios en concepto de invalidez, vejez y muerte.

- **Centro Nacional de Registros**

Es la unidad descentralizada del Ministerio de Justicia que tiene por finalidad garantizar, regular, registrar y administrar la información oficial sobre registro inmobiliario, de Comercio y de Propiedad Intelectual.

- **Dirección General de Estadísticas y Censos. (DIGESTYC)**

Es una dependencia del ministerio de Economía, que tiene como función principal llevar el registro de la información generada por los diferentes sectores económicos del país.

C. Generalidades de la empresa Panadería y Pastelería Fortuna del Pan

1. Antecedentes

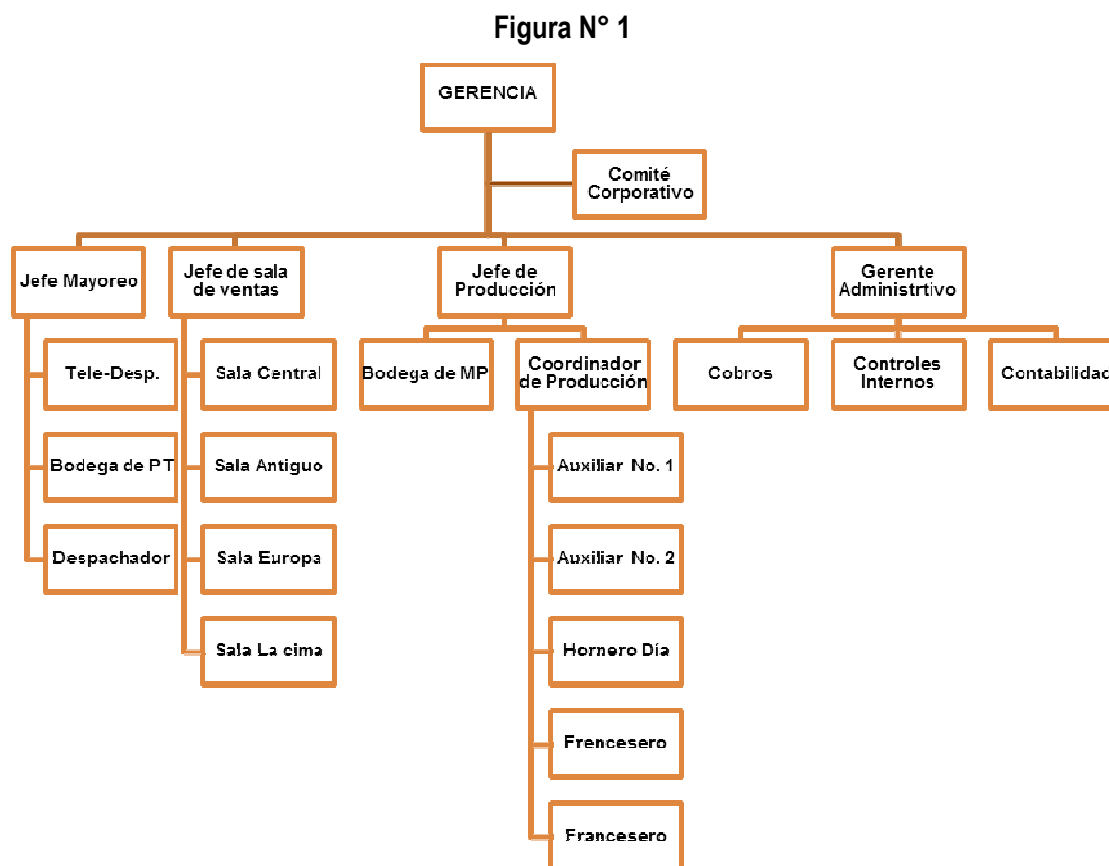
Inició operaciones en el año de 1980, en la ciudad de San Salvador, por iniciativa de sus fundadores Sr. Adelmo Rivera y Sra. Vicky Orellana de Rivera, trabajando desde sus inicios en recetas tradicionales caseras, manteniendo la costumbre del sabor original del pan, utilizando los insumos de la más alta calidad en el mercado, para satisfacer así las necesidades y exigencias de sus clientes.

Cuenta con cuatro salas de ventas ubicadas en:

1. Casa Matriz: Jardines del Cuscatlán, Polígono "A" # 14, Ciudad Merliot.
2. Sala de ventas: Antiguo Cuscatlán, 1ª calle oriente # 28 Colonia La Sultana 2, La Libertad.
3. Sala de Ventas Europa: Calle Real, Senda Roma # 178, Residencial Europa, Santa Tecla
4. Sala de Ventas La Cima: Urbanización La Cima I, Calle Principal N° 4 Polígono "C", Local N° 4, San Salvador.

Según declaraciones de su propietario, Sr. Adelmo Rivera, la empresa no tiene plasmados formalmente la misión, visión y valores corporativos.

2. Estructura Organizativa Panadería y Pastelería Fortuna del Pan (Actual)



Elaborado por: Lic. Samuel Pérez Ortiz

Revisado por: Gerente Sr. Adeldo Rivera

Autorizado por: Gerente Sr. Adeldo Rivera

Fecha de elaboración: Diciembre 2010

Fuente: Gerencia General Panadería y Pastelería Fortuna del Pan. Diciembre 2010.

2.1 Funciones

Entre las principales que realizan los gerentes o jefes de cada área de la entidad se encuentran:

Gerente Administrativo

- Define y planea las metas y objetivos de la compañía, determinando qué se quiere lograr, cómo y cuándo.
- Analiza propuestas de reorganización, convenios, planes, entre otros.

- Planea y controla de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.
- Fomenta la comunicación entre los niveles internos y externos a fin de establecer el eficiente uso de los recursos de la entidad.

Jefe de Mayoreo

- Distribuye y supervisa la mercadería a las diferentes salas de venta y atiende los pedidos especiales de los clientes directos.
- Supervisa las visitas hacia los clientes para mantener una relación comercial estable.
- Lleva el registro de los clientes directos.
- Verifica que los programas o convenios de compra con los proveedores se cumplan.
- Busca oportunidades para contactar nuevos proveedores definiendo que materias primas pueden adquirirse de ellos.

Jefe de sala de Ventas

- Elabora estrategias de promoción para lograr una ventaja competitiva en el mercado.
- Interactúa con los clientes para establecer políticas de cobro.
- Verifica que los clientes estén satisfechos con el producto que adquieren.
- Establece los estándares de servicio a ofrecer a los clientes.
- Revisa los reportes de ventas de los vendedores.

Jefe de Producción

- Supervisa la elección de la materia prima y el proceso de transformación de la misma.
- Planea diariamente la producción y efectúa el control de calidad.
- Reduce los costos e implementa propuestas de mejora en los procesos de manufactura.
- Negocia con los proveedores de insumos precios de adquisición, montos y plazos de crédito.
- Proyecta las necesidades de compra, inventarios y consumo de materia prima.
- Inspecciona que el personal a su cargo realice de una manera eficiente sus actividades.

3. Productos que Elabora

- Semita de Piña
- Torta de Yema y de higos
- Salpores de Arroz y de almidón
- Peperechas
- Quesadillas
- Pan Menudo variado
- Pan Francés

4. Principales Proveedores

- Distribuidora Alemán
- Espiga de Oro
- Weil Hermano S.A de C.V
- Distribuidora Esquivel S.A de C.V
- PROVAPAN S.A de C.V
- CODIPA S.A de C.V
- Uratos de El Salvador S.A de C.V
- Avícola San Benito S.A de C.V.

5. Recursos que Utiliza

- **Humanos**

Cuenta con veinte siete personas que laboran en las diferentes áreas y en las cuatro sucursales de la panadería las cuales tienen los siguientes cargos:

- Gerente administrativo
- Jefe de Mayoreo
- Jefe de Sala de Ventas
- Jefe de Producción
- Vendedores
- Operarios (obreros de producción)

- **Materiales**

Son todos los bienes tangibles con que dispone la compañía y que se utilizan para la elaboración del producto final, entre los cuales posee:

- Máquinas Batidoras y amasadoras
- Dos hornos a base de gas propano
- Cocina
- Refrigeradora
- Báscula
- Tres mesas de trabajo
- Fermentadora
- Mobiliario y equipo de oficina (escritorios, computadoras, entre otros)

- **Técnicos**

Son los recursos que se utilizan para el buen funcionamiento operativo y administrativo; la entidad cuenta con programas informáticos que le facilitan el registro de las actividades financieras, tales como: control de las cuentas por cobrar, de inventarios, transacciones de ventas, planillas, entre otros. Además implementa procesos de fabricación, distribución y recuperación de créditos.

- **Financieros**

La compañía requiere de fuentes de financiamiento externas; ya que, tiene préstamos con el Banco de América Central e Hipotecario, además de los fondos obtenidos mediante el crédito mercantil y aportaciones del Sr. Rivera, propietario.

D. Generalidades del Pan

1. Definición

“Alimento básico que consiste en una masa a base de harina de trigo, combinada normalmente con agua, sal y levadura; y cocinada al horno.”⁴

⁴ <http://es.thefreedictionary.com/pan>

“Es el producto resultante de una masa obtenida debido a la mezcla de harina de trigo y agua potable, con o sin adición de sal comestible”⁵

Es un producto elaborado con harina de trigo, y que combinado con otros insumos contribuye a satisfacer la dieta alimenticia diaria de todos los hogares salvadoreños.

2. Etapas del Proceso de Producción

1. Adquisición de los materiales: Consiste en comprar de los proveedores cada uno de los insumos que intervienen en las fórmulas para la elaboración del pan.
2. Mezclado – Amasado: Fase de combinación de los ingredientes, el cual tiene por objeto lograr una distribución uniforme de estos y que servirá de base para la elaboración de las distintas clases de pan.
3. Fermentación: comienza desde el momento de la incorporación de la levadura en la masa y se prolonga hasta el instante en que se inicia la cocción del producto.
4. Formado: se procede al moldeado de acuerdo a la hechura pre-establecida por los gustos de los consumidores.
5. Horneado: Es el paso final y es aquí donde el pan alcanza su máximo y último desarrollo.
6. Empaquetado.

E. Generalidades del Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera

1. Análisis de Escenarios Financieros

1.1 Definición

“Es un proceso de análisis de posibles eventos futuros, el cual considera los resultados alternativos posibles, por lo que, son proyecciones que generan una combinación optimista, pesimista, y esperada de una situación financiera.”⁶

“Es una técnica de análisis de riesgo en el cual un número de circunstancias financieras positivas y negativas se comparan con una situación más probable o con un caso básico”⁷

⁵ <http://html.rincondelvago.com/pan-frances-y-mediterraneo.html>

⁶ http://centrodeartigos.com/articulos-educativos/article_11476.html

Es un instrumento que explora distintas alternativas de acción posibilitando que las decisiones sean rápidas y oportunas; ya que obliga a la dirección a evaluar las variables internas y foráneas que más afectan la obtención de los objetivos planificados, como la utilidad, los precios de venta, volúmenes de producción entre otros.

1.2. Tipos de escenarios

1.2.1 Determinístico

Presentan estimaciones en una sola cuantía, en un solo monto; y ante cualquier cambio en el medio que incida en los resultados proyectados, se vuelve necesario elaborar otra estimación de acuerdo a la situación cambiante.

“Por lo general se elaboran de tres tipos:

- Esperado

Es el que se confía que tenga lugar con mayor posibilidad.

- Optimista

En este contexto, se considera que algunas, o todas, las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario esperado puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación en un monto superior.

- Pesimista

En este caso las cifras que han sido tomadas de referencia para la realización del escenario esperado pueden concretarse pero tomando valores inferiores a las previsiones iniciales.”⁸:

1.2.2 Estocástico

Llamados también probabilísticos o aleatorios, trabajan bajo una multiplicidad de proyecciones, donde cada una involucra una serie de cambios en las variables que las integran de tal forma que puedan adaptarse a las fluctuaciones del entorno financiero donde se desenvuelve la empresa, permitiendo la administración del riesgo y en consecuencia apoyando la elección de alternativas en condiciones de incertidumbre.

⁷ www.freewebs.com/.../23/GFLP.pdf

⁸ Wiley John & Sons, (2007). Financial Modeling with Crystal Ball and Excel, Ed. Hoboken, New Jersey. Pág. 1

1.3 Importancia⁹

- Definen estrategias y sientan las bases para la toma de decisiones.
- Realizan combinaciones de factores que pueden influir sobre la organización y sus resultados.
- Identifican nuevas opciones, productos y/o servicios.
- Contribuyen a ponderar la rentabilidad de inversiones en activos fijos.
- Integran a las personas del equipo de trabajo al proceso de planeación a largo plazo.

2. Sensibilidad financiera

2.1 Definición

“Es el procedimiento por medio del cual se puede determinar el impacto que una variable específica puede tener en los resultados de una empresa, lo que permite definir cuáles son los factores que más afectan al proyecto, y las estrategias para atenuar dichos impactos.”¹⁰

“Es aquel en el que se evalúa cómo el cambio en un factor genera un efecto sobre un punto específico de interés, siendo muy útil en la evaluación de alternativas para la toma de decisiones”.¹¹

Constituye una herramienta que permite visualizar de forma inmediata y anticipada los puntos críticos que puedan afectar los resultados financieros estimados permitiendo tomar medidas correctivas para disminuir su incidencia.

2.2 Importancia¹²

Contribuye a identificar las cuentas y cifras más fluctuantes que tienen un mayor predominio tanto positivo como negativo sobre los costos e ingresos proyectados de una entidad en un periodo específico, de ahí su utilidad para los encargados de la gerencia, pues les permite combinar y ajustar

⁹ <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespciv02.html>

¹⁰ <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/03/analisis-de-sensibilidad.html>

¹¹ <http://www.finanzasenlinea.net/2012/04/analisis-de-sensibilidad.html>

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/34/sensibilidad.html>

los cambios en dichas variables con el fin de obtener resultados que optimicen la generación de valor en la compañía.

2.3. Ventajas

- Es de fácil comprensión y aplicación
- Permite identificar cuáles son los factores que afectan favorable o desfavorablemente lo que se busca alcanzar.
- Contribuye a implementar medidas correctivas de acuerdo a los cambios detectados en las proyecciones.

2.4. Desventajas

- Los valores que arrojan son subjetivos ya que estos son realizados con base a estimaciones.
- Se requiere tiempo para verificar, validar los datos e interpretar los resultados.
- Se necesita de personal con conocimiento profesional en el área financiera, en sistemas computacionales y demás operaciones de la empresa.

F. Generalidades de los Modelos

1. Definición

“Representan un proceso con combinaciones de datos, fórmulas y funciones, con el objetivo de analizar el comportamiento de las variables involucradas y los resultados a lograr.”¹³

“Representación abstracta, conceptual, gráfica, física o matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizarlos, describirlos, explicarlos, simularlos y predecirlos.”¹⁴

Constituyen una estructura donde se representan operaciones actuales o futuras, a partir del uso de elementos numéricos, fórmulas y cifras monetarias. En general, es diseñar y controlar representaciones de fenómenos o procesos que implican un efecto final.

¹³ León Diana y Otros, (2004). Manual Crystal Ball, Bogotá D.C. Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Noviembre, Pág. 11

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>

G. Generalidades de la Simulación Financiera

1. Simulación

1.1 Definición

“Se refiere a cualquier método analítico con el objetivo de caracterizar simplificadaamente la realidad de un proceso económico en un modelo, para tratar de evidenciar relaciones de causa y efecto y realizar predicciones.”¹⁵

Otro estudio la define como: “El proceso de diseñar un modelo de un sistema real y realizar experimentos con él para entender el comportamiento del sistema o evaluar diversas estrategias”¹⁶

Es una técnica donde se elaboran múltiples escenarios, que incorpora en forma conjunta el desarrollo de las actividades de una entidad, evaluando las variables de mayor incidencia en los resultados proyectados, por medio de relaciones matemáticas y estadísticas, con el fin de contribuir a determinar posibles alternativas de operación y de rentabilidad.

2. Simulación Financiera

2.1 Definición

“Representación matemática de una determinada realidad económica, en la que se simplifica la complejidad de la misma con objeto de resaltar las variables que interesan de una forma especial, factores claves y de acción.”¹⁷

Otro autor lo define como: “Una metodología formal para experimentar un modelo matemático, con el propósito de entender la situación financiera que se está formulando, donde se utiliza para su proceso el método científico y técnicas que se basan en supuestos.”¹⁸

Es el instrumento que estudia diversas alternativas, conocidas como escenarios, en donde cada uno representa una probabilidad de ocurrencia, permitiendo la evaluación de variables internas y

¹⁵ IBID, Pág. 12

¹⁶ <http://html.rincondelvago.com/simulacion.html>

¹⁷ Revista española de financiación y contabilidad, Vol. XII, N.43. Pág. 102

¹⁸ Moscato, Donald R (1983), Modelos Financieros para la toma de decisiones, Principios y Métodos, México, Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1ª Edición, Pág. 56

externas que repercuten en los montos estimados de cada uno de ellos, con el fin de establecer posibles cursos de acción que permitan minimizar de forma anticipada las deficiencias encontradas.

3. Usos¹⁹

Entre sus aplicaciones más comunes se tiene:

- Planificación operativa
- Planificación estratégica
- Rentabilidad de inversiones

4. Ventajas²⁰

Se derivan principalmente de su implementación a través de paquetes informáticos:

- Posibilita analizar múltiples alternativas o escenarios, sin que sea necesario un gran esfuerzo manual para la preparación e introducción de datos.
- Proporciona rapidez en la obtención de los resultados si se efectúa a través de modelos mecanizados.
- Existe fiabilidad de los cálculos al minimizarse la intervención humana para su realización.

5. Desventajas²¹

- Requiere de tiempo y esfuerzo para recolectar la información, verificarla, validar modelos e interpretar los resultados.
- Se necesita de inversión monetaria para la adquisición de paquetes informáticos, y el mantenimiento del mismo.
- Es necesaria la capacitación del recurso humano.
- Es necesaria la contratación de un profesional especializado

6. Importancia

Su implementación permite planificar y evaluar una multiplicidad de escenarios, cada uno a diferentes montos de estimación de acuerdo a los cambios efectuados en las variables que los

¹⁹ Revista española de financiación y contabilidad, OP, CIT, Pág. 103

²⁰ IBID. Pág. 103

²¹ IBID. Pág. 104

constituyen; y mediante el empleo de técnicas estadísticas, es posible encontrar la probabilidad de una solución óptima, proporcionando un marco de referencia que ayuda a tomar decisiones para garantizar una eficiente planeación, control de recursos y el logro de objetivos y utilidades.

7. Simulación Montecarlo.

“Es una técnica matemática que permite tener en cuenta el riesgo, el análisis cuantitativo y la toma de decisiones, involucrando un muestreo aleatorio a partir de una distribución de probabilidad.”²²

Es una forma de aplicar la simulación financiera que contribuye a determinar una variedad de opciones que facilitan resolver problemáticas dentro de las organizaciones con el fin de lograr una eficiencia administrativa y financiera en el manejo del riesgo empresarial.

En periodos anteriores, tradicionalmente las simulaciones financieras se han desarrollado con cálculos manuales, pero en la actualidad existen paquetes informáticos, que ofrecen un proceso accesible a bajo costo y cálculos en menor tiempo, dentro de los cuales se puede mencionar el Software Crystal Ball, perteneciente a la compañía estadounidense Oracle Corporation.

8. Simulación con Crystal Ball

8.1 Definición

“Es una técnica matemática que permite tener en cuenta el riesgo y el análisis cuantitativo, involucrando un muestreo aleatorio a partir de una distribución de probabilidad que ofrece a la persona responsable de tomar decisiones una serie de posibles soluciones, así como la perspectiva de que se produzcan las medidas tomadas.”²³

8.2 Importancia

Es un paquete informático que se utiliza para ejecutar la simulación financiera permitiendo minimizar costos y dando a la vez una mayor exactitud y rapidez si esta se calculara manualmente.

²² http://www.palisade-Ita.com/risk/simulacion_monte_carlo.asp

²³ León Diana y Otros, OP, CIT, Pág. 10

8.3 Beneficios²⁴

- Permite estudiar cuidadosamente la situación que está siendo simulada, al revelar los factores claves y críticos de entrada que afectan los resultados esperados.
- Ahorra tiempo y gastos con su implementación.
- Facilita la elección de alternativas que posibilitarán la superación de la problemática encontrada.
- Situaciones reales pueden analizarse con modelos relativamente simples.

8.4 Limitaciones²⁵

- Los datos de entrada necesitan ser validados.
- La capacidad para construir modelos está sujeta a las limitaciones de Microsoft Excel.
- Ayuda a comprender el problema, mas no proporciona soluciones al mismo.
- Muestra aproximaciones en lugar de conclusiones exactas.

8.5 Elementos de Crystal Ball

8.5.1 Supuestos²⁶

Se llaman también Factores de Riesgo y son un factor de entrada al modelo que combinados darán un resultado específico. Representan valores posibles para cada variable, y en las cuales la empresa influye para su debida administración.

8.5.2 Pronósticos²⁷

Denominados como Objetivos estratégicos. Constituyen un valor de salida que son afectados por los supuestos, es decir, es un resumen estadístico de los resultados de la simulación.

²⁴ Chames, Jhon M. OP, CIT, Pág. 9

²⁵ IBID, Pág. 9

²⁶ León Diana y Otros, OP, CIT, Pág. 23

²⁷ IBID, Pág. 25

8.5.3 Variable de Decisión²⁸

Factores a los que una empresa se enfrenta y que por lo general no puede manipular, ejemplos de estas son las tasas de interés e inflación.

H. Generalidades de los presupuestos

1. Definición

“Una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

²⁹

“Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directrices de planeación, coordinación y control” ³⁰

Son planes de acción que permiten proyectar y controlar los ingresos, costos y gastos, inversiones en activos fijos y financiamientos de corto y largo plazo de un periodo específico; además que facilitan el trabajo en conjunto de todo el recurso humano en cualquier tipo de organización.

2. Importancia

- Permiten llevar un control de los recursos monetarios y la realización de las actividades en forma eficiente.
- Minimizan el riesgo de las operaciones y contribuyen a la racionalización de los gastos de operación.
- Sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias.
- Facilitan que el personal cuantifique en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción, de tal forma que sirvan como instrumento para la toma de decisiones.

²⁸ IBID, Pág. 27

²⁹ Burbano Ruiz y otros. Presupuestos, Enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 4ª edición. Pág. 10

³⁰ Glenn A. Welsch. Presupuesto, Planificación y Control. Editorial Pearson Prentice Hall. 6ª Edición

3. Características

- **De Formulación**

Son adaptables a las condiciones y necesidades particulares de cada compañía.

- **De Presentación**

Deben ser elaborados con base a las normas contables vigentes.

- **De Aplicación**

Deben permitir realizar cambios a las proyecciones debido a las constantes fluctuaciones de los acontecimientos del medio en donde está inmersa la empresa, por lo tanto deben ser aplicados con elasticidad y criterio.

4. Clasificación

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista, entre los más importantes están:

Según la Flexibilidad:

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Se diseñan a un único nivel de actividad y no permiten efectuar modificaciones a las cifras estimadas, un ejemplo clásico de estos son los presupuestos gubernamentales.

- Flexibles o Variables

Se elaboran para diferentes niveles de operaciones volviéndolos adaptables a las circunstancias cambiantes del entorno.

Según el Periodo de Tiempo:

- Corto plazo.

Llamados también operativos o tácticos se proyectan para un año o menos.

- Largo Plazo.

Conocidos como estratégicos debido que son elaborados para un lapso de más de doce meses.

Según el Campo de Aplicación en la Empresa:

a. Presupuestos de Operación o Económicos.

Toman en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollan en un año, las cuales se resumen en el estado de resultados y balance general proforma. Dentro de estos se encuentran:

- De Ventas: Es el monto de las unidades físicas a comercializar expresado en términos monetarios.
- De Producción: Especifica la cantidad y costo planificado de los artículos a fabricar durante un periodo de tiempo.
- De Materia Prima: Es la proyección de los insumos a utilizar en el proceso de producción.
- Mano de Obra Directa: Diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción. Una vez determinado el número de obreros se establece el costo respectivo en el que se incurrirá.
- Carga Fabril: Incluye todos aquellos gastos que de manera indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, como la energía eléctrica, consumo de agua, depreciación de equipo de fabricación, entre otros.
- Gastos de ventas: Estimados proyectados que se originan durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.
- Gastos de Administración: Son proyecciones que cubren la necesidad de contar con el personal y demás erogaciones como papelería y útiles para las distintas unidades jerárquicas, buscando desarrollar la gestión de dirección de la compañía.

b. Financieros.

Comprenden la consolidación de todas las operaciones que se han incorporado en los presupuestos operativos. Entre los más relevantes están:

- De Efectivo: Se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones y se diseña mediante las entradas y salidas de dinero que se estima causarán las operaciones en periodo determinado.

- De Inversiones o de Capital: Permite evaluar las diferentes alternativas de adquisición de activo fijo y el monto de los recursos financieros requeridos para llevarlas a cabo.
- Estados Financieros Proforma.
 - a. Balance General: Presupuesta la situación financiera en una fecha específica.
 - b. Estado de Resultados: Determina las utilidades que se generarán de las operaciones planificadas en los presupuestos operativos.

5. Principios

“Son guías específicas o moderadores de criterios aplicados por las personas encargadas de confeccionar los presupuestos tanto parciales como generales o totales de la empresa.”³¹

Son de obligatorio cumplimiento los cuales se agrupan en cinco categorías según el proceso administrativo:

De Previsión: Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas.

- De Predictibilidad: Es posible pronosticar algo que ha de suceder o que queremos que suceda.
- De Determinación Cuantitativa: Se deben determinar en unidades monetarias cada uno de los presupuestos que se formulen.
- De Objetivo: Puede preverse algo siempre y cuando se busque un resultado.

De Planeación: Indican el camino para lograr los objetivos deseados.

- De precisión: son planes de acción y deben expresarse de manera exacta y concreta.
- De Costeabilidad: El beneficio de instalación del sistema de control presupuestal ha de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.
- De Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan imprevisiblemente y de las circunstancias que hayan variado después de su respectiva elaboración.
- De Utilidad: Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

³¹ Presupuestos, Enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos, OP, CIT, Pág. 22

- De Confianza: El apoyo y la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos son importantes para el buen funcionamiento.
- De Participación: Es esencial que en la planeación y en el control intervengan todos los empleados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno en su área de aplicación.
- De Oportunidad: Los planes deben finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal para tener tiempo para realizar las correcciones necesarias.
- De Costeabilidad por Áreas de Responsabilidad: La contabilidad además de cumplir los postulados de la contabilidad financiera (NIIF) debe servir para los fines del control presupuestal.

De organización: Definen las actividades humanas, así como el orden y la comunicación para alcanzar las metas.

- De Orden: La planeación y control presupuestal deben basarse en una sana organización trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, en las funciones de cada miembro del grupo directivo, detallando deberes u obligaciones y autoridad.
- De Comunicación: Todos los involucrados en el trabajo de la empresa deben conocer los resultados a lograr en sus respectivas áreas funcionales.

De Dirección: Indica la manera como las personas deben actuar hacia el logro de los objetivos esperados.

- De Autoridad y Responsabilidad: La delegación de autoridad a terceros debe estar bajo la responsabilidad del funcionario encargado, y no debe eximirse en su totalidad.
- De Coordinación: El interés general debe prevalecer sobre el interés Particular. El presupuesto unifica el trabajo del recurso humano.

De Control: Permiten comparaciones entre los objetivos y los logros.

- De Reconocimiento: Dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.
- De Excepción: Los ejecutivos deben dedicar el tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo a lo presupuestado.

- De Normas: Las proyecciones cuantitativas constituyen la guía por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas contribuye en forma apreciable a la consecución de las utilidades del periodo planificado.
- De Conciencia de Costos: Para el éxito del negocio, cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que toda decisión que tome sea efectiva para la empresa.

I. Generalidades del Sistema Presupuestario.³²

1. Definición

“Es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un período determinado dentro de una empresa.”³³

Es un conjunto de planes monetarios integrados de operación, los cuales son coherentes y que tienen relaciones definidas entre sí, sometidos a un conjunto de normas y procedimientos establecidos a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2. Importancia

Sirve como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse en un periodo de corto plazo pudiendo, utilizarse también para la planificación y control de los recursos. Constituyen un conjunto heterogéneo de estimaciones a un nivel confiable porque ayudan a identificar las causas de las variaciones, para corregir errores en el desempeño y hacer los reajustes necesarios.

³² Burbano Ruiz y otros. OP, CIT, Pág. 9.

³³ González, Cristóbal del Río (2003), El Presupuesto, Editorial Thompson, México, 9° edición, Pág. 5

3. Características

- Existe una interacción continua entre los elementos que lo conforman, debido que la elaboración de cada uno de ellos proporciona datos que sirven para la realización de los demás presupuestos que lo integran.
- Al modificar una de sus partes sufre alteraciones todo el sistema.
- Busca el equilibrio a través de la información que cada una de las áreas aporta a fin de lograr las metas establecidas.

4. Ventajas

- Define en forma ordenada las metas y objetivos a lograr.
- Se conoce con anticipación lo que se va a necesitar, como también los costos requeridos para la actividad a realizar.
- Es un instrumento de supervisión, ya que facilita el seguimiento de las actividades de la compañía.
- Permite hacer comparación de las cifras reales con las estimadas con el propósito de efectuar los ajustes necesarios.
- Unificación de esfuerzos del recurso humano, tanto para su elaboración como para el cumplimiento de las cifras presupuestadas.

5. Limitantes

- Los datos incluidos están basados en estimaciones por lo cual se debe considerar la posibilidad de error.
- Su preparación, implementación y funcionamiento es costoso y requiere de tiempo.
- Debe ser adaptado constantemente, sobre todo cuando surjan cambios relevantes en el entorno.

J. Generalidades de la toma de decisiones

1. Definición

“Es la elección de una alternativa entre varias, además la elección debe ser un acto libre por lo que requiere información.”³⁴

“Es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos.”³⁵

Es el proceso mediante el cual se escoge una opción entre las disponibles, a efecto de resolver un problema empresarial específico, realizándose un análisis de las variables externas e internas que posibiliten la respectiva solución.

2. Importancia

La relevancia para la administración es que contribuye a la resolución de dificultades, a través de la selección de la mejor alternativa la cual debe de ser oportuna para que facilite rectificar situaciones no favorables o aprovechar las que generan beneficios, a fin de estipular los criterios que servirán de guía para lograr los resultados proyectados.

3. Objetivos

- Evaluar la información significativa para identificar los aspectos relevantes.
- Definir la prioridad para la solución de la problemática en términos de impacto y urgencia.
- Reunir los datos necesarios de cada alternativa a efecto de emprender la más rentable o la de menor costo.
- Utilizar ideas que fueron proporcionadas con anterioridad y que mediante su aplicación se obtuvo un resultado positivo.

³⁴ <http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/ri76.html>

³⁵ <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/116502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1>

CAPÍTULO II: “Diagnóstico del modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería en los Municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad”

A. Importancia de la Investigación

La Identificación de la situación actual de las pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación fue relevante para la presente investigación, porque para poder llevarla a cabo se aplicó el análisis de los factores internos y externos como las fluctuaciones en los precios de venta de los artículos que elaboran y comercializan, cambios en las tasas de interés, aumento en los volúmenes de producción, en los costos de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y gastos operativos entre otros; variables que han tenido una incidencia directa en la problemática que fue detectada como la baja rentabilidad y liquidez, y alto endeudamiento en las que históricamente han operado, de tal forma que sirva de base para la toma de decisiones que contribuyan a la disminución de las condiciones encontradas.

B. Objetivos

General

- Elaborar un diagnóstico que refleje las dificultades que actualmente presentan las pequeñas empresas panificadoras en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad, producto de las herramientas que utilizan para hacer sus proyecciones financieras.

Específicos

- Determinar los métodos y técnicas que utiliza la pequeña empresa panificadora en la planificación de sus recursos.
- Identificar los planes de acción que llevan a cabo los gerentes y/o contadores para realizar el proceso de la toma de decisiones.
- Conocer la situación actual con el propósito de realizar una propuesta que permita aplicar un análisis de escenarios y de sensibilidad financiera como herramienta para la administración de los recursos monetarios.

C. Métodos y Técnicas de Investigación

Fue necesaria la aplicación de una serie de pasos metodológicos que facilitaron la recopilación de la información adecuada, que contribuyó al estudio de los diferentes escenarios financieros en que desarrollan las actividades y toma las decisiones la pequeña empresa panificadora ubicada en los Municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, del Departamento de La Libertad. A continuación se definirán los instrumentos que se utilizaron:

1. Métodos

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método científico, el cual consiste en un “Estudio de los problemas de manera objetiva y sistemática que contiene procedimientos que se pueden utilizar para conocer con mayor claridad y profundidad una situación problemática”³⁶. Por lo que se aplicaron específicamente los siguientes:

1.1. Análisis

“Consiste en desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí”.³⁷ Por consiguiente, se realizó un desglose para determinar los diferentes componentes que intervienen en la gestión de las finanzas, tales como las fluctuaciones en los costos de los insumos y precios de comercialización de los bienes que fabrican, fluctuaciones en las tasas de interés y en los plazos de los préstamos recibidos del sector financiero, uso del crédito mercantil, rentabilidad de las inversiones en activos fijos, patrimonio y ventas, elección de la estructura óptima financiera y de capital, entre otros, y su incidencia en los resultados obtenidos por la pequeña empresa del sector de la panificación en los Municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

³⁶ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación 4° Edición McGraw Hill México 2006.

³⁷ Rojas Soriano, Raúl (2006), El proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 4° Edición, México, Pág. 79

1.2. Síntesis

“Implica reconstruir, volver a integrar las partes del todo, es decir, llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva global”³⁸. Por lo tanto, partiendo de la información que se obtuvo mediante el desglose de datos, se identificaron las dificultades que presentan las entidades objeto de estudio y la forma en que hacen sus proyecciones en la administración de sus recursos. Subsiguientemente, se elaboró un modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera aplicado a un sistema presupuestario para que sirva de fundamento en la toma de decisiones; ya que, se ha detectado que tales entidades no cuentan con instrumentos de planificación y análisis que les permitan hacer una multiplicidad de alternativas para conocer posibles cursos de acción ante las variaciones internas y del entorno, lo que les impide realizar las correcciones necesarias que faciliten la obtención de los objetivos financieros trazados.

2. Tipo de Investigación

Fue de tipo correlacional, el cual se define como: “una prueba o estudio que permite analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos”³⁹.

Por lo tanto en el estudio realizado se estableció el grado de relación entre las variables “Elaboración de un Análisis de Escenarios y de Sensibilidad Financiera” y “la toma de decisiones”.

3. Diseño de Investigación

Se llevó a cabo por medio del tipo no experimental; el cual “Se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”⁴⁰, Por consiguiente; se procedió a identificar las dificultades y necesidades financieras que presentan los negocios dedicados a la panificación en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán producto de la forma en que estiman sus volúmenes de operación para un periodo específico, con el fin de establecer alternativas de solución.

³⁸ Rojas Soriano, Raúl, OP, CIT, Pág. 80-81

³⁹ Hernández Sampieri Roberto y otros, OP, CIT, Pág. 453

⁴⁰ Hernández Sampieri Roberto y Otros, OP, CIT, Pág. 453.

4. Fuentes Información

4.1. Primarias

Se hizo uso de diversas técnicas de recolección de datos como la encuesta, que fue dirigida a los gerentes generales y/o contadores de las organizaciones, así mismo se realizó la observación directa en las oficinas administrativas donde se lleva a cabo la gestión financiera, y además de la entrevista que se le hizo al propietario de la empresa tomada como caso ilustrativo.

4.2. Secundarias

Para la recopilación de los datos teóricos se utilizaron fuentes escritas que estuvieran relacionadas con el análisis de escenarios y sensibilidad financiera como libros, publicaciones procedentes de instituciones estatales como la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y revistas especializadas en el ramo, así como páginas de internet, entre otros.

5. Técnicas e Instrumentos de Información

5.1. La Encuesta

Utilizada por el investigador para obtener información de las personas que forman parte de las unidades objetos de estudio: Este recurso humano estuvo integrado por los propietarios y/o contadores de los pequeños negocios dedicados a la industria de la panificación en los Municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, del Departamento de La Libertad, a los que se les aplicó un cuestionario como instrumento para la obtención de datos, que constó de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

5.2. La Entrevista

Se aplicó al propietario de la empresa Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, instrumento que estuvo formado por medio de una guía de entrevista que consistió en un conjunto de interrogantes; con el propósito de conocer las dificultades que afrontan en la administración del riesgo operativo y financiero, debido a las fluctuaciones en los precios de venta, los cambios en las tasas de interés, aumento en los costos de materia prima, entre otros.

5.3. La Observación Directa

El estudio se efectuó con la presencia física del equipo de trabajo dentro de las oficinas administrativas de la organización considerada como caso ilustrativo, con el propósito de conocer la forma en que gestionan las operaciones financieras. Por lo tanto se observó de manera directa la problemática en estudio, para obtener la información necesaria y posteriormente registrarla, analizarla e interpretarla.

6. Unidad de Análisis

Comprendió a los gerentes generales y/o contadores de las panaderías en estudio.

7. Ámbito de la Investigación

Se realizó en las pequeñas empresas del sector panadería ubicadas en los Municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

8. Determinación del Universo

8.1. Universo

Estuvo compuesto por todas las pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería en los Municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad y que según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) son un total de ocho negocios (Ver anexo N°1).

8.2. Muestra

Para determinarla no fue necesario el empleo de fórmulas, ya que como se mencionó anteriormente son un total de ocho, por lo que, se realizó un censo.

9. Tabulación y Análisis de Datos

Posteriormente, cuando la información de las empresas en estudio fue recolectada, se procesó haciendo uso del paquete computacional Microsoft Excel, por lo cual se realizó de manera digital. Debido que los datos obtenidos constituyeron la base fundamental para la investigación, para cada una de las preguntas que conformaron la encuesta se diseñó su objetivo, respuesta y las tablas con sus respectivas frecuencias. Se incluyó además para cada cuestionamiento, los gráficos y su interpretación, de tal manera de obtener las conclusiones y recomendaciones que permitieran identificar las dificultades existentes, a fin de justificar como el análisis de escenarios y sensibilidad financiera contribuirá a la toma de decisiones que faciliten la superación de la problemática encontrada en las pequeñas empresas panificadoras, de los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

10. Limitantes de la Investigación

En el desarrollo de la investigación, se presentaron algunos inconvenientes que se exponen a continuación:

- Según el registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), existen ocho entidades clasificadas como pequeña empresa dedicadas a la fabricación y distribución de productos de panadería ubicadas en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad (Ver Anexo N° 1). Sin embargo, al momento de realizar las visitas a dichas entidades, tres de estas, Panadería Mónico, Delipan y Productos DIORO S.A de C.V no brindaron la colaboración respectiva, manifestando que por políticas internas no proporcionan ningún tipo de información para este tipo de investigaciones; y en el caso de Panadería y Centro Lácteo, no se encontró registro de su ubicación actual, por lo que se encuestó únicamente a cuatro organizaciones.
- Se presentaron inconvenientes en algunas ocasiones con la empresa tomada como caso ilustrativo Panadería y Pastelería Fortuna del Pan; ya que se dificultaba concretar citas, debido a problemas de comunicación con la gerencia.

- Se presentó un retraso debido que al momento de pasar las encuestas, las personas encargadas se encontraban ocupadas por lo que para obtener las respuestas, el cuestionario era dejado para posteriormente recogerlo, lo que ocasionó un atraso de 10 días para realizar la respectiva tabulación.

11. Alcances de la Investigación

- La elaboración del modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera de la pequeña empresa panificadora, ayudará a los propietarios y gerentes de las compañías en estudio a ajustar las estimaciones monetarias a los cambios que se presentan en el medio económico, lo que fortalecerá la toma de decisiones y contribuirá al uso eficiente de los recursos en la consecución de los resultados esperados.
- La implementación de la simulación financiera aplicada a un sistema presupuestario contribuirá a evaluar tanto la gestión administrativa llevada a cabo así como la proyectada, en aspectos como niveles de ventas, fuentes de financiamiento, uso de recursos disponibles, entre otros.

12. Descripción del diagnóstico del modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería en los Municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Filosofía general de la empresa

Misión

1. De acuerdo a la información obtenida se estableció que del 100% de los encuestados, únicamente el 50% conoce el objetivo de la existencia de la empresa en la cual labora, y en consecuencia el 50% restante lo desconoce, dejando en evidencia que estos últimos carecen de un propósito que les permita cumplir con los objetivos fijados. Sin embargo, por parte de los que aseguraron de que disponen de ella, al momento de enunciarla se pudo detectar que tales conceptos no cuentan con los criterios esenciales para ser catalogadas como misión, porque carecen de características tales como motivadora, específica y

realizable, lo que se corrobora según entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, quien declaró que esta herramienta administrativa no ha sido elaborada de manera formal, sino que solo a nivel verbal, y al mencionarla también se detectó que no reúne los requisitos requeridos para una correcta definición y redacción, lo que evidencia la necesidad de diseñarlas a las que no las poseen y reestructurar las ya existentes para que de esta forma sirvan para orientar el trabajo y operaciones de la pequeña empresa objeto de estudio. (Tablas N° 1 y 2, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 1).

Visión

2. Se determinó que el 50% planean lo que pretenden alcanzar en el largo plazo, así como también la imagen que desean proyectar, permitiendo a su recurso humano identificar hacia donde deben orientar esfuerzos y operaciones presentes y futuras; y el otro 50% manifestó lo contrario, lo que les provoca que no efectúen el eficiente uso de los recursos de los cuales disponen debido que desconocen hacia donde se dirige la compañía en el largo plazo. En la entrevista realizada al contador de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, proporcionó una visión que además de que no está elaborada de manera formal, carece también de atributos como claridad y coherencia con los valores y cultura organizacional, límite de tiempo y espacio geográfico, por lo que no es un instrumento que contribuya a coordinar el accionar de todo el personal, lo que demuestra la necesidad de diseñarlas a las que no cuentan con ellas y redefinir las ya existentes para que cumplan con los aspectos antes mencionados, y que permitan unificar las labores de los trabajadores de cada compañía en la obtención de los resultados proyectados. (Tablas N° 3 y 4, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 2).

Valores Organizacionales

3. Los resultados obtenidos indican que únicamente el 25% cuenta con normas de convivencia que orienten el actuar de cada uno de los trabajadores para alcanzar los fines establecidos, sin embargo la mayoría (el 75%) no las define. Para el caso de los que poseen dichos valores ninguno pudo mencionarlos, y en forma agregada el contador general de Panadería

y Pastelería Fortuna del Pan aseguró que no los tienen definidos formalmente; por lo que se vuelve necesario diseñar, comunicar, socializar y supervisar en todo el sector bajo estudio, parámetros que regulen y estandaricen el accionar de trabajadores y jefaturas en sus acciones hacia compañeros de labores, clientes, accionistas, proveedores y comunidad en general, ya que esto es determinante en los resultados que se logran en cada una de las compañías investigadas. (Tabla N° 5 y resumen de entrevista realizada al contador general de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan pregunta N°3).

Objetivos Financieros

4. El 50% de las unidades de análisis indagadas incluyendo al contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, afirmaron que planifican los resultados financieros que esperan obtener en un periodo menor a un año; pero, además es de resaltar, que el 50% restante carecen de este tipo de planes y por consiguiente no tienen definidos cuales son los propósitos monetarios que desean alcanzar, realizando sus actividades diarias sin resultados financieros previamente fijados que conduzcan a un uso racional de los recursos de los cuales disponen. Por otro lado en las organizaciones que manifestaron que los diseñan se observó que los esfuerzos los enfocan únicamente a lograr un incremento en las ventas, la reducción de gastos operativos y obtener posicionamiento en el mercado a través de la elaboración de sus productos, pero dejan de lado áreas como la evaluación de inversiones de corto y largo plazo, ponderación de fuentes de financiamiento a un costo y periodo favorables, establecimiento de niveles de rentabilidad y endeudamiento, entre otras; variables que son trascendentales para promover la subsistencia y crecimiento de cualquier empresa. (Tablas N° 6 y 7, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 4).

Por otro lado el 100% de las compañías que cuentan con objetivos financieros establecidos manifestaron que logran cumplir con las cifras proyectadas, pero al dejar fuera áreas relevantes dentro de la administración de activos y pasivos, es de concluir que los resultados que obtienen no son los óptimos que sean el reflejo de una eficiente gestión de recursos. (Tabla N° 8, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, preguntas N° 5 y 6).

Políticas Financieras

5. El 100% de las entidades en estudio afirmaron que "No" cuentan con lineamientos generales que orienten la forma de actuar de los trabajadores y jefaturas en la consecución de los objetivos financieros, lo cual les afecta en la creación de oportunidades de crecimiento y dificulta el proceso de toma de decisiones. Esta información fue corroborada en la entrevista realizada al contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, quien además manifestó que la entidad cuenta con políticas administrativas generales pero ninguna orientada en el área financiera, lo que confirma lo limitado de los alcances que se proponen conseguir y por consiguiente la necesidad de formular esta herramienta administrativa para todo el sector, a fin de que favorezca al control y a la administración de los recursos operativos. (Tabla N° 9, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 7).

Estrategias Financieras

6. Se determinó que la gran mayoría de las empresas no cuentan con estos instrumentos de gestión, lo que fue confirmado por el contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan. Por otra parte, el 25% afirmó que si las establecen, pero al expresarlas se detectó que solo están orientadas principalmente al área del mercadeo como la elaboración y distribución de artículos de calidad satisfaciendo las necesidades de los consumidores y generando a la vez utilidades, dejando de lado aspectos financieros claves como la inversión de corto y largo plazo, entre otras; lo que deja en evidencia que los cursos de acción que están implementando no están debidamente estructurados, lo que impide el uso eficiente del factor humano y monetario; es por ello, que es de rigor que las entidades que no cuentan con estos planes de acción los diseñen, y las que ya los poseen realicen una redefinición corrigiendo las deficiencias que presentan en su redacción, a fin de que todo el sector en investigación cuente con esta herramienta financiera que contribuye al uso racional de los recursos. (Tablas N° 10 y 11, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 8).

Planeación Financiera

7. Se detectó que el 75% de la pequeña empresa panificadora trabaja diariamente basándose en la experiencia del personal en ventas o del comportamiento del mercado, lo que impide que se tomen decisiones acertadas para la asignación de los recursos disponibles. Mientras que el 25% si bien es cierto que realiza estimaciones financieras basadas en presupuestos, los diseña ocupando el método de tendencias, que es una herramienta matemática desactualizada, porque no considera aspectos administrativos ni del entorno económico ni del mercado, debido que dicho proceso solamente se fundamenta en registros estadísticos generales e internos, además que solo se enfoca a un escenario probable de ocurrencia, y en consecuencia no permite tomar decisiones acertadas durante el desarrollo de las actividades operativas. En forma adicional en el caso de la empresa tomada como caso ilustrativo Panadería y Pastelería Fortuna del Pan se corroboró a través de la entrevista realizada al contador general que no cuentan con un sistema para realizar proyecciones de tipo financiero, únicamente disponen de una herramienta que les facilita el registro y control de las operaciones internas de la compañía, propiciando que no se logren los resultados deseados y que se tomen decisiones que no van encaminadas con el fin que se pretende lograr. (Tablas N° 12 y 13, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, preguntas N° 9).

8. La empresa que respondió que realiza proyecciones monetarias las efectúa mediante procedimientos computarizados, utilizando Microsoft Excel, que permite elaborar modelos para proyectar resultados para un periodo de tiempo específico, lo que evidencia un ambiente propicio para implementar el análisis de escenarios mediante un paquete informático complementario, que elabore proyecciones monetarias flexibles y que den la oportunidad a la empresa de adaptarse a las fluctuaciones económicas que puedan estar ocurriendo en el mercado. (Tabla N° 15).
Al mismo tiempo se determinó que las personas encargadas de realizar las planificaciones monetarias operativas son el gerente general y el contador, lo que demuestra que las cifras esperadas no son calculadas por un equipo que involucre al personal de ventas, producción, entre otros, cuyo aporte contribuiría a considerar criterios relevantes en los resultados a obtener. (Tabla N° 14).

9. La entidad que manifestó que diseña proyecciones financieras afirmó que entre los que comúnmente formula están el presupuesto de ventas, materia prima, gastos operativos y el balance general proforma, reflejando que no cuentan con el de efectivo, así como el de producción, mano de obra directa, de inversiones en activos fijos, tampoco de programación de cobros de clientes ni de pago a proveedores, entre otros, ocasionando que se carezca de una base para realizar el control de los recursos financieros, y en consecuencia, no lleven a cabo la optimización del patrimonio empresarial (Tabla N° 16).

10. El ente que elabora presupuestos, los realiza solamente para un periodo de tres meses, el cual es un lapso insuficiente para establecer cifras que se materialicen en indicadores que demuestren un nivel de rentabilidad y liquidez aceptable para cualquier negocio que pretenda crecer, ampliar y mantenerse operando en el mercado. Así mismo, en el proceso del respectivo diseño, toman en cuenta la opinión del personal responsable de cada área funcional de la empresa, dato que es relevante porque evidencia la práctica del trabajo en equipo, aspecto esencial a la hora de formular esta herramienta de planificación y control, porque además que permite la incorporación de la experiencia de cada puesto, involucra el esfuerzo conjunto en la consecución de cifras elaboradas de forma grupal, pero no debe olvidarse que en la tabla N° 14, pregunta N° 17 dijeron que solo involucran al gerente general y contador de la empresa; por lo tanto, es mediante un programa de capacitación que se les debe inculcar la relevancia de incluir también en este proceso al personal de ventas y de producción, entre otros; a fin de aprovechar las experiencias acumuladas del recurso humano en los puestos de trabajo ya mencionados (Tablas N° 17 y 18).

11. La entidad que manifestó que diseña proyecciones financieras afirmó que éstas, tienen un efecto directo positivo o negativo en las alternativas que se emprenden en el desarrollo de las actividades empresariales, lo que demuestra un clima de aceptación para desarrollar el trabajo de forma planificada, necesario para poder implementar un sistema presupuestario. Al mismo tiempo se identificó que la influencia que tienen dichas estimaciones están relacionadas directamente con disposiciones implementadas en la inversión, es decir, los recursos monetarios que serán necesarios para la operatividad; y en el financiamiento, porque ayudan a evaluar y seleccionar los capitales requeridos para su funcionamiento; lo

cual deja también en evidencia la utilidad e importancia que los presupuestos tienen como instrumento de proyección y control de activos y pasivos en las organizaciones del sector en estudio, aspectos requeridos para su debida implementación (Tablas N° 19 y 20).

12. La única organización que ocupa estimaciones cuantitativas, manifestó que al comparar los resultados logrados con los que estiman determinan que no obtienen lo planificado, por lo que se puede inferir que existen variaciones que dificultan la consecución de los objetivos propuestos debido a aspectos internos y externos al negocio, lo que indica la presencia de factores controlables y no controlables que ocasionan desajustes en el cumplimiento de la planeación financiera.

Al mismo tiempo, al preguntar sobre las variables externas que afectan negativamente la consecución de los resultados estimados, afirmaron que las más relevantes están relacionadas con las alzas en los insumos principales para la elaboración del producto terminado y los altos índices de violencia que existen en el país. Por otro lado, los factores dentro de la organización que son más sensibles para el logro de los resultados tienen relación con la deficiente distribución del tiempo y en los desperdicios de la materia prima que ocurren en el proceso de producción. Cabe destacar que la organización a pesar de conocer las variables del entorno que inciden negativamente en el logro de las cifras planificadas, no toma acciones para contrarrestar el efecto adverso de estas en los resultados, lo que se origina en la deficiencia del método de proyección y el limitado número de presupuestos que utilizan, situaciones que no generan datos relevantes que sirvan de fundamento para tomar decisiones que tiendan a neutralizar dichos aspectos negativos; quedando en evidencia la necesidad de ocupar métodos innovadores de proyección como el análisis de escenarios y de sensibilidad financiera incluidos en la simulación financiera. (Tablas N° 21, 22 y 23).

13. La entidad que manifestó que realiza estimaciones monetarias, está en plena disposición de aplicar una nueva herramienta administrativa para realizar sus proyecciones financieras, la cual incluya variables internas y externas que contribuyan a una mejor toma de decisiones, esto evidencia un clima positivo para el análisis de escenarios y sensibilidad aplicado en la simulación financiera a proponer. (Tabla N° 24).

14. Según los resultados obtenidos, el 75% de las entidades en estudio utilizan fuentes de financiamiento bancarias para el desarrollo de sus operaciones, información que se corroboró en entrevista realizada al contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, sin embargo el 25% restante realiza sus actividades con fondos propios lo que evidencia que no requieren de préstamos provenientes de entidades externas para trabajar en el mercado, dejando sin utilizar el crédito mercantil con sus proveedores de materia prima el cual se considera como de menor costo aunque de mayor exigibilidad para su cancelación debido al corto plazo que conceden los proveedores para su debida liquidación, dichos datos ayudarán para elaborar el sistema presupuestario a proponer. (Tablas N° 25 y 26, y resumen de entrevista realizada al contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, preguntas N° 25 y 26).

15. Las entidades en análisis incluyendo Panadería y Pastelería Fortuna del Pan indicaron que las líneas de productos más importantes que comercializan son: Pan Dulce, Pan Francés, Repostería, Pastelería y Tamales, información que fue verificada en entrevista realizada al contador general de la empresa tomada como caso ilustrativo, datos que ayudarán a la formulación de los objetivos, políticas y estrategias financieras a tomar en cuenta en el presupuesto de ventas a proponer. (Tabla N° 27, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 27).
Por otro lado, los meses que registran mayores niveles en ventas son Noviembre y Diciembre, lo que coincide con las fiestas de fin de año, seguido de Mayo por el día de la madre. Los periodos citados fueron confirmados en la entrevista llevada a cabo. Todos estos factores se tomarán en cuenta para la elaboración del respectivo presupuesto de ventas a proponer. (Tabla N° 28, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 28).

16. Por otra parte, el 75% de los indagados mencionaron que el periodo concedido a sus clientes para pagar es de un mes, mientras que el 25% restante no otorga crédito a su consumidor final, ambas situaciones son indicador de una recuperación rápida del efectivo, aspectos que fueron corroborados en la entrevista realizada al contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, quien manifestó que solo da un crédito de treinta días a clientes especiales, pero a los demás consumidores el cobro es de contado y al

servicio de ruteo se les concede dos días de crédito. Toda esta información se tomará en cuenta para la elaboración de las políticas del sistema presupuestario a proponer. (Tabla N° 30, y resumen de entrevista realizada al contador de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, pregunta N° 30).

13. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo a lo planteado en el diagnóstico sobre el modelo de análisis de escenario y sensibilidad financiera para la toma de decisiones en la pequeña empresa panificadora en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, se concluye lo siguiente:

1. La mitad de las entidades indagadas carecen de una misión empresarial y los que la poseen presentan deficiencias ya que no cuentan con los requisitos mínimos de redacción como ser motivadora, específica y realizable, lo que provoca que el recurso humano de las pequeñas empresas panificadoras no orienten sus esfuerzos a lo que se pretende lograr.
2. Se identificó que la mitad de las empresas investigadas no disponen de la visión empresarial, y los que la poseen evidenciaron que sus definiciones carecen de elementos como claridad, coherencia con los valores y cultura organizacional, límite de tiempo y espacio geográfico, por lo tanto, no es un instrumento que unifique las labores que realiza el recurso humano.
3. La mayoría de las compañías del sector panificador no definen los valores organizacionales y las que afirmaron que los tienen, sus trabajadores los ignoran, lo que no orienta el actuar de cada uno de ellos para alcanzar los objetivos establecidos por la entidad.
4. La mitad de los entes indagados no cuentan con objetivos financieros definidos, y las que si los establecen no consideran áreas como la administración de activos y pasivos, influyendo todo esto en que el recurso humano de estas compañías se dediquen a realizar sus labores

rutinarias desconociendo lo que se pretende lograr originando un uso deficiente de sus recursos.

5. Ninguna de las organizaciones indagadas tienen definido políticas que orienten el uso de los recursos financieros, lo cual les afecta negativamente en la planeación y el control de los activos y créditos mercantiles, obstaculizando de esta forma el proceso de toma de decisiones.
6. Se identificó que la mayoría de las pequeñas empresas panificadoras no elaboran estrategias que rijan las labores de todo el personal en el largo plazo, y los que la poseen están orientadas a áreas no financieras lo cual deja en evidencia que los recursos con los que cuentan no son utilizados de manera eficiente.
7. La gran mayoría de entidades no efectúa proyecciones cuantitativas y la que lo implementa se auxilia del método de tendencias, el cual esta desactualizado, porque no considera aspectos administrativos ni del entorno económico además que solo se enfoca a un escenario probable de ocurrencia, y en consecuencia no permite tomar decisiones acertadas durante el desarrollo de las actividades operativas.
8. Se determinó que la organización que elabora presupuestos no involucra el personal de ventas y producción, entre otros; cuyo aporte contribuiría a considerar criterios relevantes en los resultados a obtener; además de que utiliza formas computarizadas para realizar dichas proyecciones financieras, lo cual es un ambiente propicio para la implementación de un paquete informático adicional que considere un análisis multi escenario.
9. Se identificó que únicamente se diseñan proyecciones sobre ventas, materia prima, gastos de operación y el balance general proforma, y que no se cuenta con el de efectivo, producción, mano de obra directa, de inversiones en activos fijos, entre otros, lo que impide poder realizar el control de los recursos financieros y no se logre la optimización del patrimonio empresarial.

10. Se determinó que las cifras financieras proyectadas son estimadas para tres meses, tiempo insuficiente para que se materialicen en indicadores que muestren un nivel de rentabilidad y liquidez aceptable; por otro, lado afirmaron que trabajan en equipo en la elaboración de estos planes monetarios aún cuando ya se mencionó que solo incluyen al gerente general y contador, acción última que limita la toma de decisiones.
11. Se identificó en la organización que elabora presupuestos, que estos inciden directamente en las alternativas de inversión y financiamiento, lo que demuestra un clima de aceptación para desarrollar el trabajo de forma planificada, necesario para poder implementar un sistema presupuestario.
12. Se determinó que el cumplimiento de las estimaciones esperadas está condicionado por factores internos y externos del negocio, lo que evidencia la deficiencia del método de proyección y el limitado número de presupuestos que utilizan, situaciones que no generan datos relevantes para tomar decisiones que tiendan a neutralizar dichos aspectos negativos.
13. Existe un ambiente favorable en la organización que realiza proyecciones financieras para la implementación de una nueva herramienta administrativa que permita incorporar variables internas y externas del medio económico y que facilite la toma de decisiones.
14. Se determinó que la mayoría de las empresas del sector utilizan fuentes de financiamiento bancarios para la realización de sus actividades operativas, dejando sin utilizar el crédito mercantil con sus proveedores el cual se considera de menor costo aunque de mayor exigibilidad de pago debido al corto plazo que conceden.
15. Se identificó que las líneas de producto más importantes que distribuyen son: Pan Dulce, Pan Francés, Repostería, Pastelería y Tamales; y los meses en los que tiene una mayor fluctuación en las ventas son: Mayo, Noviembre y Diciembre, evidenciando periodos cíclicos a lo largo del año de operaciones.
16. La mayoría de panaderías da treinta días máximo como periodo de pago a los clientes, lo que contribuye al flujo constante de efectivo en estos negocios.

Recomendaciones

1. Se propone a las empresas en análisis definir la misión organizacional a los que no la tienen y reestructurarla a los que ya la poseen, considerando las características técnicas administrativas mínimas para que orienten los esfuerzos de los empleados hacia el logro de los objetivos planificados.
2. Se sugiere elaborar la visión organizacional a las entidades que no la poseen y reformular las ya existentes, para que el esfuerzo de todo el recurso humano esté encaminado hacia el cumplimiento de los resultados esperados.
3. Se recomienda a las empresas diseñar, comunicar, socializar y supervisar los valores organizacionales a fin de estandarizar el accionar de trabajadores y jefaturas de todo el sector hacia sus compañeros de labores, clientes, accionistas, proveedores y comunidad en general, buscando el objetivo en común para la compañía.
4. Se propone a los que sí establecen los objetivos financieros que trabajen conjuntamente con su recurso humano en la redefinición de estos, y los que no los poseen los diseñen, a fin de incorporar metas como inversiones de corto y largo plazo, ponderación de fuentes de financiamiento, establecimiento de niveles de rentabilidad y endeudamiento, entre otros factores, con la finalidad de lograr una eficiente gestión de recursos.
5. Se sugiere la elaboración de políticas financieras que estén orientadas en las áreas de inversión y financiamiento a corto y largo plazo, compras, ventas, proveedores, crédito a clientes, entre otros, con el fin de favorecer el proceso de toma de decisiones y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado.
6. Se propone que se formulen estrategias financieras a las entidades que no cuentan con estas y las que si las han establecido realicen una redefinición corrigiendo las deficiencias en su redacción, para que cuenten con una base sólida que fortalezca la planeación y las decisiones financieras a largo plazo, y así puedan efectuar una asignación y uso racional de los recursos disponibles.

7. Se recomienda a las entidades que elaboren presupuestos utilizando técnicas de proyección financiera que tomen en cuenta los cambios del medio económico y les permita contar con una multiplicidad de alternativas que facilite la toma de decisiones y que contribuya a adaptar y distribuir de forma eficiente los recursos monetarios.
8. Se propone a los gerentes de las compañías que utilicen el paquete informático Crystall Ball propiedad de Oracle Corporation, el cual les facilitará la elaboración de proyecciones flexibles que permiten a la empresa adaptarse a las fluctuaciones del mercado, además de que involucre en el diseño de estos planes al personal encargado de las áreas de ventas y producción, cuyo aporte contribuiría a considerar criterios relevantes en los resultados a obtener.
9. Se sugiere que las entidades investigadas diseñen e implementen un sistema presupuestario que contribuya integrar y analizar las proyecciones financieras de todas las áreas de la empresa a fin de mejorar el control de las operaciones y facilitar la optimización del capital aportado por sus respectivos dueños.
10. Se propone que los presupuestos sean elaborados para un periodo de un año, lapso aceptable para que las cifras estimadas se materialicen en indicadores que reflejen niveles de rentabilidad y liquidez fiables; y que además se diseñe un plan de capacitación entre cuya temática se incluya la relevancia de incorporar en el proceso de cálculo al personal de las diferentes áreas de la empresa.
11. Se recomienda a las entidades en análisis que implementen un sistema presupuestario aprovechando el clima de aceptación existente para desarrollar el trabajo de forma planificada.
12. Se sugiere que las entidades implementen el análisis de sensibilidad y de escenarios incluidos en la simulación financiera aplicado a un sistema presupuestario, para que les generen datos que contribuyan a tomar decisiones que faciliten contrarrestar el efecto

adverso de las fluctuaciones internas y externas del medio en las cifras que planifican obtener.

13. Se propone que aprovechando el clima favorable que se da en el sector en estudio se implemente un plan de capacitación sobre el sistema presupuestario ocupando el paquete informático Crystall Ball, propiedad de Oracle Corporation, en el cual es posible efectuar un análisis multi escenario y de sensibilidad financiera con el propósito de facilitar la elección de cursos de acción en la consecución de los resultados propuestos.
14. Se sugiere que las entidades además de utilizar la fuente de financiamiento bancario, también consideren el crédito con sus proveedores de materia prima el cual es considerado de bajo costo aunque de menor plazo de pago, a efecto de reorientar el uso de dichas fuentes en los diversos activos corrientes de los cuales proyectan disponer.
15. Se recomienda a los entes en estudio tomar en cuenta tanto las líneas de producto así como los meses en que se registra mayor participación en el mercado, lo que ayudará a la formulación de los objetivos, políticas y estrategias financieras a aplicar en la elaboración del respectivo presupuesto de ventas.
16. Se propone elaborar políticas financieras orientadas a las cuentas por cobrar, con el fin de facilitar el periodo de pago a los clientes, ya que eso servirá también de fundamento para la elaboración del presupuesto de venta, cobros y de efectivo a proponer.

CAPÍTULO III: “Propuesta de un modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera para la toma de decisiones aplicado a un sistema Presupuestario en las pequeñas empresas panificadoras en los Municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad.”

A. Objetivos

General

- Diseñar un modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera aplicado a un sistema presupuestario que contribuya a la toma de decisiones en las pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación en los municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, departamento de La Libertad.

Específicos

- Elaborar un sistema presupuestario para el periodo 2014 que permita planificar, controlar y asignar de manera óptima los recursos disponibles, facilitando la comparación de los resultados reales con los estimados.
- Aplicar el modelo de análisis de escenario y sensibilidad financiera mediante el programa Crystall Ball que permita identificar y analizar las variables internas y externas del medio económico, que afectan la obtención de las cifras planificadas..
- Diseñar un plan de capacitación que facilite el manejo del modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera con el paquete informático Crystall Ball aplicado a un sistema presupuestario con el objeto de posibilitar la gestión eficiente de los recursos financieros.

B. Justificación

La propuesta consistirá en el diseño de un modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera aplicado a un sistema presupuestario que sirva de guía para las pequeñas empresas de la industria de la panificación para tomar decisiones que conlleven a la ejecución de los objetivos. Para el desarrollo del modelo se hará uso de un paquete computarizado Crystall Ball propiedad de Oracle Corporation, que utiliza métodos matemáticos y estadísticos, permitiendo la obtención de datos relevantes a través de un análisis de múltiples escenarios, efectuándose en un menor tiempo y a un costo mínimo de realización en comparación a la elaboración manual, además la generación de

reportes impresos e informes digitales contribuirán a identificar y analizar los datos para determinar los cambios en las variables internas y externas que alteren las operaciones de las entidades, facilitando la elección de alternativas de posibles soluciones que impliquen beneficios para las organizaciones como el crecimiento en las utilidades y decremento en los costos.

C. Estructura Organizativa Propuesta

La distribución jerárquica sugerida para la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, consiste en una reestructuración de las unidades administrativas en comparación a la escala actual.

1. Funciones del Personal Sugerido

Gerente de Ventas y Mercadeo

- Elaborará planes de comercialización.
- Elaborará estrategias de promoción para lograr una ventaja competitiva en el mercado.
- Impulsará estrategias que contribuyan al incremento de las ventas de productos con baja demanda.
- Diseñará e implementará estrategias de publicidad.
- Diseñará políticas y procedimientos de cobranza.
- Verificará que los clientes estén satisfechos con el producto que adquieren.
- Establecerá los estándares de servicio a ofrecer a los clientes.
- Revisará los reportes de ventas de los vendedores.
- Realizará estudios de mercado para sondear el precio de los productos de la competencia.

Gerente de Producción

- Proyectará las necesidades de compra, inventarios y consumo de materia prima.
- Supervisará la elección de la materia prima y el proceso de transformación de la misma.
- Planeará y supervisará los procesos de fabricación.
- Implementará programas de reducción de costos.
- Negociará con los proveedores de insumos, precios de adquisición, montos y plazos de crédito.

Gerente Financiero

- Elaborará políticas y estrategias Financieras.
- Realizará informes de la situación financiera.
- Llevará el control de los inventarios.
- Elaborará presupuestos operativos y financieros.
- Evaluará las fuentes de financiamiento externas.
- Administrará el capital de trabajo.

Encargado de Créditos y Cobros

- Elaborará un informe mensual sobre clientes con saldos pendientes de pago según el vencimiento de la facturas por ventas al crédito.
- Gestionará la efectiva cobranza mediante visitas a los clientes.
- Llevará el control y registro de la facturación realizada por la venta de productos al crédito.
- Reportará al gerente general, financiero y de mercadeo y ventas el comportamiento crediticio de todos los clientes a nivel general.

Cajero

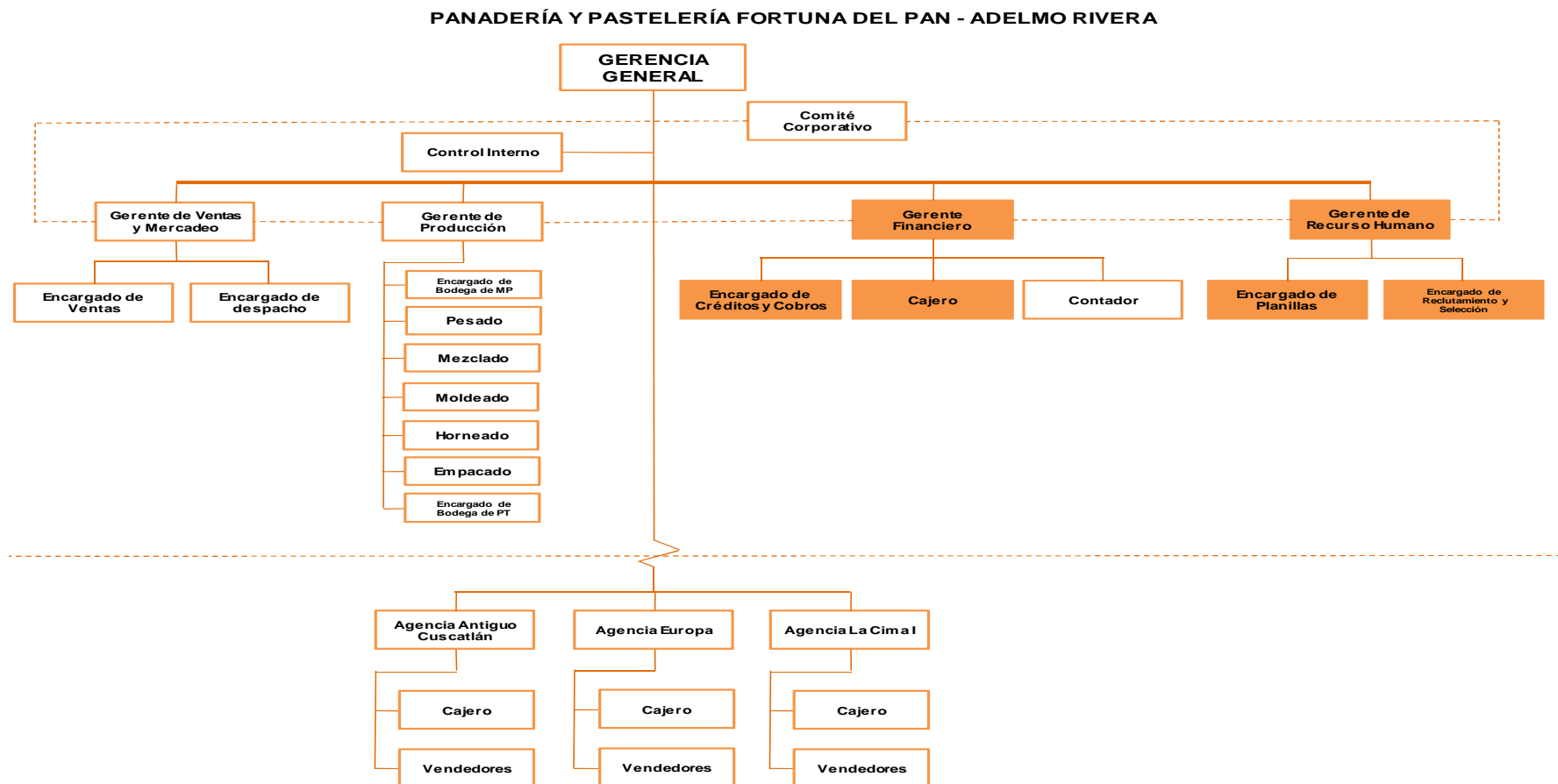
- Registrará en el sistema computarizado los ingresos y salidas de fondos.
- Elaborará informes diarios del movimiento de caja.
- Realizará los pagos en efectivos autorizados por el gerente general.

Gerente de Recurso Humano

- Realizará el proceso de reclutamiento, contratación e inducción del personal.
- Llevará el control de las planillas.
- Aplicará las leyes relacionadas con las instituciones siguientes: Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's), Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y Ministerio de Trabajo.
- Detectará las necesidades de capacitación y evaluará el desempeño de los trabajadores.

2. Organigrama Propuesto.

Figura N° 2



Fecha de elaboración: 04/07/14

Elaborado por: Equipo de Investigación

Revisado por: Gerente Sr. Adeldo Rivera

Autorizado por: Gerente Sr. Adeldo Rivera

— Autoridad Lineal
 Unidades Propuestas
 - - - Autoridad de Staff

D. Elaboración de un Sistema Presupuestario mediante un modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera.

1. Generalidades de la empresa.

1.1 Misión

“Somos una panadería y pastelería que ofrece productos alimenticios con la más alta calidad y excelente servicio, superando los gustos y preferencias de nuestros clientes, satisfaciendo los objetivos tanto del recurso humano como los establecidos por la empresa”.

1.2 Visión

“Llegar a ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos de panadería y pastelería en el mercado nacional, con un alto grado de responsabilidad y honestidad, para brindar a nuestros clientes precios accesibles y productos y servicios de alta calidad.”

1.3 Valores Organizacionales

Responsabilidad: Orientar el cumplimiento confiable de los compromisos empresariales adquiridos, y la resolución eficaz de los problemas, generando estabilidad y buenas condiciones de trabajo.

Honestidad: Desarrollar conductas laborales transparentes y congruentes con los principios de la empresa, enfatizando sobre el buen uso de los recursos asignados.

Respeto: Búsqueda del bienestar de los colaboradores y clientes, valorando las sugerencias aportadas por el recurso humano.

Calidad: Enfocar la fabricación de los productos con materia prima de calidad ofreciendo servicio a los clientes con alto grado de excelencia.

Comunicación: Mejorar las relaciones y conexiones tanto de los miembros de la empresa como con los clientes, buscando fluidez y sinceridad.

Trabajo en equipo: Integrar la participación de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, buscando mejores resultados y creando un ambiente de trabajo positivo y motivador.

1.4 Objetivos Financieros

- Incrementar las ventas en un 8%
- Alcanzar un nivel de crecimiento empresarial del 10% anual.
- Diseñar para un año operativo un sistema presupuestario como herramienta que contribuya a la planificación y control de los recursos financieros.
- Identificar las variables que son sensibles a las proyecciones monetarias, por medio de la simulación financiera, que se caracteriza por ser un estudio de escenarios múltiples, facilitando la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos financieros.

1.5 Estrategias Financieras

- Establecer alianzas estratégicas con negocios como cafeterías, tiendas al por mayor, supermercados, entre otros, con el fin de ampliar la participación de mercado.
- Desarrollar un plan de publicidad en redes sociales, para aumentar el nivel de ventas con respecto del año anterior.
- Incentivar con un plan de bonificaciones a los vendedores para el alcance de los niveles de comercialización planificados.
- Establecer una estructura de capital de tipo agresiva, lo que implica mayor financiamiento de corto plazo proveniente de proveedores.

1.6 Políticas Financieras

- El pago a proveedores será 50% al contado y 50% al crédito para 30 días.
- El cobro a clientes será de 95% al contado y 5% al crédito para 30 días.

- El sistema presupuestario se diseñara para un periodo máximo de un año.
- Los Gastos de Administración y Ventas para el año 2014 se mantendrán constantes con respecto al año anterior, únicamente variaran las cuentas de: capacitación al personal y la adquisición de software de Crystal Ball, en los primeros y en los segundos las bonificaciones en 10%, papelería y útiles 12%, combustible y lubricantes 15%, mantenimiento y reparación para vehículos en 5% y mantenimiento de Mob. y equipo en 5%.
- Con el propósito de identificar las variaciones entre las cantidades obtenidas y las planificadas, se efectuará la comparación de los resultados reales con los esperados por lo menos cuatro veces al año.

2. Diseño del Modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera Aplicado al Sistema Presupuestario

A continuación se detalla el proceso de elaboración del sistema presupuestario para Panadería y Pastelería Fortuna del Pan correspondiente al año 2014, explicando al mismo tiempo los pasos para construir el modelo de análisis de escenarios y sensibilidad financiera.

2.1 Presupuestos Operativos

2.1.1 Presupuesto de Ventas

Es la base de todo el sistema presupuestario, ya que es cálculo programado de las ventas en términos cuantitativos monetarios que estima realizar la organización en un periodo específico.

2.1.1.1 Método de Combinación de Factores

Se caracteriza por tomar en consideración las variables internas y externas, y además los registros de las ventas históricas que afectan positiva y/o negativamente la comercialización de productos, y que por lo tanto influyen en el logro de los objetivos financieros trazados.

La fórmula que se utilizará para su aplicación es:

$$PV = [(V \pm F) E] A$$

Donde:

PV = Proyección de Ventas

V = Ventas del Año Anterior

F = Factores Específicos de Ventas, conformados por:

±a = Factores de Ajuste

Se refieren a variables fortuitas, accidentales o de fuerza mayor que no son controlables por la organización, estas pueden tener un efecto perjudicial o saludable para los niveles de comercialización de la entidad en un periodo determinado, como ejemplo se encuentran: huelgas, incendios, contratos especiales y productos que no tuvieron competencia.

±b = Factores de Cambio

Son modificaciones que van a efectuarse y que afectarán los niveles de ventas, estas pueden ser: cambios en la materia prima y la presentación del producto, así como también mejoras en los procesos productivos y en publicidad.

±c = Factores Corrientes de Crecimiento

Consisten en el incremento de las ventas tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuada por la industria y de los créditos mercantiles adquiridos para financiar las actividades operativas.

E = Fuerzas Económicas Generales

Serie de factores externos que influyen en las ventas, para su determinación se deben obtener datos proporcionados por instituciones bancarias y gubernamentales, las cuales suministran datos como: Precios, poder adquisitivo de la moneda, ingreso y producción nacional e ingreso per cápita, entre otros.

A = Influencias Administrativas

Factores de carácter interno de la entidad empresarial, se refiere a las decisiones que debe tomar la gerencia para establecer estrategias a fin de contrarrestar la influencia de los factores específicos y de las fuerzas económicas generales en las ventas.

2.1.1.2 Aplicación Método de Combinación de Factores

Cuadro N° 3

Cálculos de Ventas Proyectadas

Datos:

| Valor | Descripción | Factor |
|---------------------|---|----------------|
| a = \$ 20,000.00 | Para los años 2012 y 2013 se negoció que la panadería fuera la encargada de proveer pan francés redondo para la empresa Pollo Real, por lo tanto, considerando una situación similar para 2014, se espera un incremento en las ventas de \$20,000 | Ajuste |
| b = \$ 1,500.00 | Con la elaboración e implementación de un plan de publicidad, especialmente en redes sociales, la panadería espera incrementar su cartera de clientes, lo que traerá consigo un incremento en las ventas de \$ 1,500 | Cambio |
| c = \$ 12,000.00 | La panadería esta expandiendo su cartera de clientes hacia nuevos comerciantes individuales de las zonas aledañas a las salas de venta, con lo cual se proyecta un ingreso en las ventas de \$ 12,000 | Crecimiento |
| E = 2% | Según el BCR de El Salvador y considerando la situación económica actual, y con un índice de inflación de (1%); aumentará el costo de la materia prima, y de los combustibles, lo cual incide negativamente en los costos de producción; se prevee una disminución en los ingresos de -2% | Económico |
| A = 3% | La dirección administrativa de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, luego de evaluar los factores que inciden positiva y negativamente en el negocio, implementará un Plan Estratégico, que se espera incremente las ventas en un +3% | Administrativo |

$$F = (\pm a \pm b \pm c)$$

$$F = (\$20,000 + \$1,500 + \$12,000)$$

$$F = \$33,500$$

$$V = \$ 453.422,08$$

$$F = \$ 33.500,00$$

$$E = -2\%$$

$$A = 3\%$$

Sustituyendo datos en Formula

$$PV = [(V \pm F)E]A$$

$$PV = [(\$453.422,08 + \$33.500,00)1 - 0.02](1 + 0.03)$$

$$PV = [(\$453.422,08 + \$33.500,00) 0.98](1.03)$$

Ventas Proyectadas 2014

$$PV = \$491,499.15$$

De acuerdo al comportamiento histórico de las ventas, a continuación se presenta la distribución mensual, por líneas de productos, de acuerdo a la información proporcionada por el Contador General de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan (Ver cuadro N° 4).

Cuadro N° 4
Distribución porcentual de las ventas por año y mensual.

| MES | Participación Mensual en Ventas por Línea de Productos | | | | % Ventas anuales |
|--------------|--|--------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| | Línea de Pan Frances | Línea de Pan Dulce | Línea de Pastelería | Línea de Repostería | |
| Enero | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Febrero | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Marzo | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Abril | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Mayo | 30% | 24% | 21% | 25% | 13% |
| Junio | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Julio | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Agosto | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Septiembre | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Octubre | 30% | 24% | 21% | 25% | 7% |
| Noviembre | 30% | 24% | 21% | 25% | 10% |
| Diciembre | 30% | 24% | 21% | 25% | 14% |
| Total | | | | | 100% |

Fuente: Porcentajes dados por contador general Panadería y Pastelería Fortuna del Pan.

Distribución de ventas anuales por meses y por líneas de acuerdo a porcentajes de cuadro N° 4

Procedimiento de llenado de cuadro N° 5:

- Colocar en el encabezado el nombre de la empresa, el tipo de presupuesto y el periodo a planificar.
- En la primera fila se anotan los nombres de las líneas de productos que se comercializan.
- En la primera columna se colocan los meses del año.
- En la última columna se registran las ventas netas estimadas de cada mes, que se obtienen de multiplicar el total anual por el respectivo porcentaje mensual, total que es multiplicado por el tanto por ciento de cada línea de artículo según el cuadro No. 5, anotando el resultado en las columnas intermedias.
- En la última fila se colocan los totales anuales de cada uno de los productos y el monto general.

Cuadro N° 5

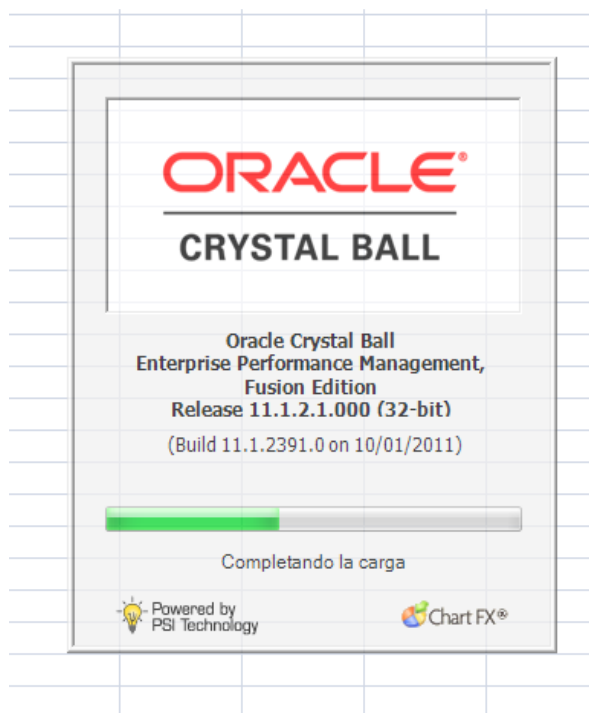
| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELOMO RIVERA | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE VENTAS | | | | | |
| (Método de combinación de Factores) | | | | | |
| Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014 | | | | | |
| Mes | Línea de Pan Frances | Línea de Pan Dulce | Línea de Pastelería | Línea de Repostería | Total |
| Enero | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Febrero | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Marzo | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Abril | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Mayo | \$ 19,168.47 | \$ 15,334.77 | \$ 13,417.93 | \$ 15,973.72 | \$ 63,894.89 |
| Junio | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Julio | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Agosto | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Septiembre | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Octubre | \$ 10,321.48 | \$ 8,257.19 | \$ 7,225.04 | \$ 8,601.24 | \$ 34,404.94 |
| Noviembre | \$ 14,744.97 | \$ 11,795.98 | \$ 10,321.48 | \$ 12,287.48 | \$ 49,149.91 |
| Diciembre | \$ 20,642.96 | \$ 16,514.37 | \$ 14,450.07 | \$ 17,202.47 | \$ 68,809.88 |
| Total | \$ 147,449.74 | \$ 117,959.80 | \$ 103,214.82 | \$ 122,874.79 | \$ 491,499.15 |

2.1.1.3 Aplicación de la Simulación Financiera

Se deben realizar los siguientes pasos:

1. Obtener el paquete informático y licencia de Crystal Ball propiedad de Oracle Corporation.
2. Instalarlo en la computadora.
3. Para trabajarlo, se pulsa con el cursor (CLICK) en el logotipo del acceso directo y se abrirá Microsoft Excel, Crystal Ball al mismo tiempo. (Ver Figura N° 3)
4. En inicio, elegir archivo del sistema presupuestario con el cual se va a operar, en el caso de que ya exista, caso contrario se procede a efectuar las proyecciones y simulación respectiva en la "hoja" que ha sido abierta.

Figura N° 3



2.1.1.4 Elementos de la simulación a aplicar en el presupuesto de ventas:

Supuestos

Se denominan también factores de riesgo debido a la incertidumbre de su comportamiento en un periodo futuro, por lo que la incidencia será de éxito o fracaso en las cifras planificadas en los objetivos estratégicos. Se denominan en forma adicional “variables de entrada” porque son los insumos que “alimentan” al modelo financiero que se va a construir.

Proceso de ingreso

Para dar entrada al “Factor de Ajuste” ocupado para proyectar las ventas en el cuadro N° 3, que se estima que tendrá un valor de \$20,000.00 se realiza así:

Se selecciona la celda que contiene el dato del supuesto a cargar, (Ver Figura N° 4)

Figura N° 4

| Cálculos de Ventas Proyectadas | | |
|--------------------------------|---|--------|
| Datos: | | |
| Valor | Descripción | Factor |
| a = \$ 20.000,00 | Para los años 2012 y 2013 se negoció que la panadería fuera la encargada de proveer pan francés redondo para la empresa Pollo Real, por lo tanto, considerando una situación similar para 2014, se espera un incremento en las ventas de \$20,000 | Ajuste |
| b = \$ 1.500,00 | Con la elaboración e implementación de un plan de publicidad, especialmente en redes sociales, la panadería espera incrementar su cartera de clientes, lo que traerá consigo un incremento en las ventas de \$ 1,500 | Cambio |

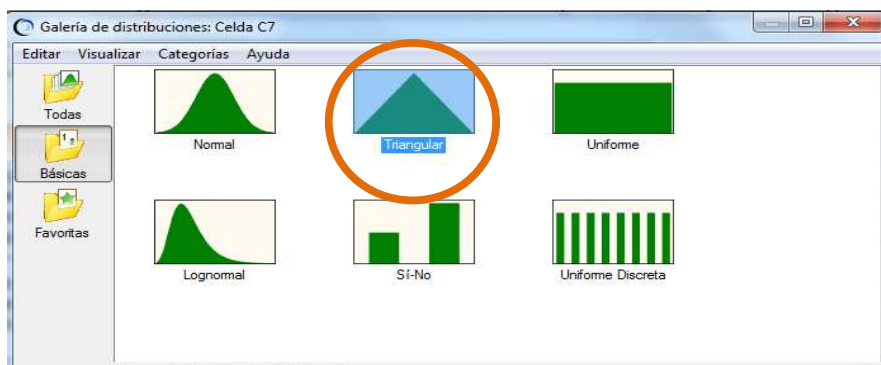
Dar clic en “Definir Supuesto”, icono ubicado en la barra de herramientas, es un grafico de curva normal de color verde que despliega la galería de distribuciones. (Ver Figura N° 5).

Figura N° 5



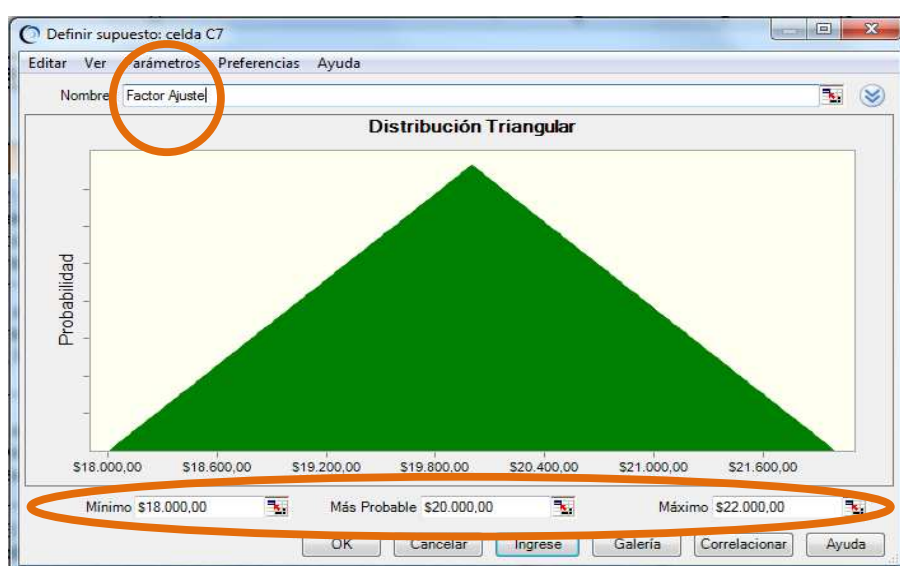
Al desplegar la galería de distribuciones se seleccionará la distribución triangular, ya que esta es adaptable para estimar ventas, costos y utilidades, además muestra los parámetros máximos y mínimos y de mayor probabilidad. (Ver Figura N° 6).

Figura N° 6



Al seleccionar la distribución triangular se generará una ventana en la cual se deberá nombrar al supuesto a cargar, con el fin de facilitar la identificación durante el análisis de la simulación, en este caso “Factor de Ajuste”. En la parte inferior también se podrá visualizar el valor mínimo, más probable y máximo; el programa proporciona un rango de variación del 10% (inferior o superior) de los valores máximo y mínimo con respecto al más probable. La modificación de dicho rango queda sujeta a la discrecionalidad del analista, el cual deberá decidir si los aumenta o disminuye según el comportamiento histórico de la variable en estudio. (Ver figura N° 7).

Figura N° 7



Como último paso, seleccionar la opción “Ingrese” y luego “OK”, las cuales se encuentran en la parte inferior de la ventana, la celda deberá aparecer en color “Verde”, con lo cual se confirma que dicho dato debidamente ingresado (Ver figura N° 8).

Figura N° 8

| Cálculos de Ventas Proyectadas | | | |
|--------------------------------|--------------|---|--------|
| Datos: | | | |
| Valor | Descripción | Factor | |
| a = | \$ 20,000.00 | Para los años 2012 y 2013 se negoció que la panadería fuera la encargada de proveer pan francés redondo para la empresa Pollo Real, por lo tanto, considerando una situación similar para 2014, se espera un incremento en las ventas de \$20,000 | Ajuste |
| b = | \$ 1,500.00 | Con la elaboración e implementación de un plan de publicidad, especialmente en redes sociales, la panadería espera incrementar su cartera de clientes, lo que traerá consigo un incremento en las ventas de \$ 1,500 | Cambio |

El procedimiento descrito deberá realizarse para cada uno de los demás factores de riesgo del Método de Combinación de Factores del presupuesto de ventas, que deberá mostrarse según se presenta en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6

| Cálculos de Ventas Proyectadas | | | |
|--------------------------------|--------------|--|----------------|
| Datos: | | | |
| Valor | Descripción | Factor | |
| a = | \$ 20.000,00 | Para los años 2012 y 2013 se negoció que la panadería fuera la encargada de proveer pan francés redondo para la empresa Pollo Real, por lo tanto, considerando una situación similar para 2014, se espera un incremento en las ventas de \$20,000 | Ajuste |
| b = | \$ 1.500,00 | Con la elaboración e implementación de un plan de publicidad, especialmente en redes sociales, la panadería espera incrementar su cartera de clientes, lo que traerá consigo un incremento en las ventas de \$ 1,500 | Cambio |
| c = | \$ 12.000,00 | La panadería esta expandiendo su cartera de clientes hacia nuevos comerciantes individuales de las zonas aledañas a las salas de venta, con lo cual se proyecta un ingreso en las ventas de \$ 12,000 | Crecimiento |
| E = | 2% | Según el BCR de El Salvador y considerando la situación económica actual, y con un índice de inflación de (1,0); aumentará el costo de la materia prima, y de los combustibles, lo cual incide negativamente en los costos de producción; se prevee una disminución en los ingresos de -2% | Económico |
| A = | 3% | La dirección administrativa de la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, luego de evaluar los factores que inciden positiva y negativamente en el negocio, implementará un Plan Estratégico, que se espera incremente las ventas en un +3% | Administrativo |

2.1.2 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado-Débito Fiscal

En el Cuadro N°7 se presenta el Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado (IVA), específicamente el estimado del Débito Fiscal generado por las ventas netas mensuales proyectadas.

Procedimiento

- Colocar en el encabezado el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- Escribir en la primera fila los títulos siguientes: Mes, venta neta, el porcentaje de IVA y venta total.
- En la primera columna colocar los meses del año.
- En las columnas restantes se anotan las ventas netas, el impuesto al valor agregado correspondiente y la venta total respectiva.
- En la última fila se totalizan las columnas detalladas anteriormente.

Cuadro N° 7

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | |
|---|----------------------|---------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO IVA, VENTA TOTAL | | | |
| Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014 | | | |
| Mes | Venta Neta | (+) IVA=13% | Venta Total |
| Enero | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Febrero | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Marzo | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Abril | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Mayo | \$ 63,894.89 | \$ 8,306.34 | \$ 72,201.23 |
| Junio | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Julio | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Agosto | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Septiembre | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Octubre | \$ 34,404.94 | \$ 4,472.64 | \$ 38,877.58 |
| Noviembre | \$ 49,149.91 | \$ 6,389.49 | \$ 55,539.40 |
| Diciembre | \$ 68,809.88 | \$ 8,945.28 | \$ 77,755.16 |
| Total | \$ 491,499.15 | \$ 63,894.87 | \$ 555,394.02 |

Nota: El valor del Impuesto al valor agregado corresponde a un 13% de las ventas netas mensuales según el artículo 54 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

2.1.3 Presupuesto de Costo de Producción

Son estimaciones de los recursos monetarios que se requerirán para ejecutar todo el proceso de fabricación; es decir, el monto de la inversión operativa a realizar de forma mensual donde se incluye el valor de los materiales, mano de obra directa, y costos indirectos de fabricación.

2.1.3.1 Determinación del Costo de Ventas Projectado.

Cuadro N° 8

| | | | |
|---|----|---------------------------|-------------------|
| <i>FACTOR DE COSTO DE VENTAS AÑO 2013</i> | = | <i>CTO DE VENTAS 2013</i> | |
| | | <i>VENTAS 2013</i> | |
| <i>FACTOR DE COSTO DE VENTAS AÑO 2013</i> | = | <i>\$ 281,529.42</i> | = <i>62.0899%</i> |
| | | <i>\$ 453,422.08</i> | |
| <i>DETERMINACION COSTO DE PRODUCCION 2013</i> | | | |
| <i>VENTAS 2014</i> | | <i>\$ 491,499.15</i> | |
| <i>FACTOR CTO 2013</i> | | <i>62.0899%</i> | |
| <i>COSTO DE VENTAS 2014</i> | | <i>\$ 305,171.44</i> | |
| <i>VTA 2014* FACTOR CTO 2013</i> | | | |
| Inv. Final al 31/12/2013 | \$ | 6,855.87 | |
| Inv. Final proyectado 31/12/2014 | \$ | 6,855.87 | |
| Se proyecta que el Inv.Final es igual Inv. Inicial entonces el costo de venta va a ser igual al costo de producción (ambos proyectados) | | | |
| | \$ | 305,171.44 | |

2.1.3.2 Determinación de Factores Elementos del Costo de Producción.

Cuadro N° 9

| | | | |
|--|---|-----------------------------------|-------------------|
| <i>FACTOR DE MAT.PRIMA AÑO 2013</i> | = | <i>CONSUMO MATERIA PRIMA 2013</i> | |
| | | <i>COSTO DE PRODUCCION</i> | |
| <i>FACTOR DE MAT.PRIMA AÑO 2013</i> | = | <i>\$ 209.640,93</i> | = <i>74,2017%</i> |
| | | <i>\$ 282.528,31</i> | |
| <i>DETERMINACION CONSUMO MAT. PRIMA 2014</i> | | | |
| <i>COSTO DE VENTAS 2014</i> | | <i>\$ 305.171,44</i> | |
| <i>FACTOR MATERIA P. 2013</i> | | <i>74,2017%</i> | |
| <i>CONSUMO DE MP 2014</i> | | <i>\$ 226.442,53</i> | |
| <i>COSTO DE VTA 2014* FACTOR MP 2013</i> | | | |
| <i>TOTAL ELEMENTOS DEL COSTO</i> | | | <i>100%</i> |

Cuadro N° 10

| | | | | |
|--|---|----------------------------|---|----------|
| <i>FACTOR DE MANO DE OBRA AÑO 2013</i> | = | <i>USO MOD 2013</i> | | |
| | | <i>COSTO DE PRODUCCION</i> | | |
| <i>FACTOR DE MANO DE OBRA AÑO 2013</i> | = | \$ 45.727,08 | = | 16,1850% |
| | | \$ 282.528,31 | | |
| <i>DETERMINACION USO MOD 2014</i> | | | | |
| <i>COSTO DE VENTAS 2014</i> | | \$ 305.171,44 | | |
| <i>FACTOR MOD 2013</i> | | 16,1850% | | |
| <i>USO DE MOD 2014</i> | | \$ 49.391,86 | | |
| <i>COSTO DE VTAS 2014* FACTOR MOD 2013</i> | | | | |

Cuadro N° 11

| | | | | |
|---|---|----------------------------|---|---------|
| <i>FACTOR DE CIF AÑO 2013</i> | = | <i>CIF 2013</i> | | |
| | | <i>COSTO DE PRODUCCION</i> | | |
| <i>FACTOR DE CIF AÑO 2013</i> | = | \$ 27.160,30 | = | 9,6133% |
| | | \$ 282.528,31 | | |
| <i>DETERMINACION CIF 2014</i> | | | | |
| <i>COSTO DE VENTAS 2014</i> | | \$ 305.171,44 | | |
| <i>FACTOR CIF 2013</i> | | 9,6133% | | |
| <i>CIF 2014</i> | | \$ 29.337,05 | | |
| <i>COSTO DE VTA 2014* FACTOR CIF 2013</i> | | | | |

Aplicación de Simulación Financiera

En la simulación del costo de producción solamente se considerarán como supuestos los factores de materia prima y mano de obra directa, y el proceso se realizará en forma similar como se cargaron los factores de riesgo en el presupuesto de ventas por el Método de Combinación de factores (Ver páginas N° 63 - 66). Debe cuidarse que las celdas queden enlazadas así:

Costo de producción: (+) \$ _____
 Materia Prima (-) \$ _____
 Mano de Obra Directa (-) \$ _____
 Costos indirectos de fabricación = \$ _____

2.1.4 Presupuesto de Costo de Producción

Procedimiento

- El encabezado deberá contener: nombre de la empresa, del presupuesto y el periodo a planificar.
- En la primera fila se debe colocar el nombre de la línea de artículos y el total. En la primera columna se colocan los meses del año a estimar, los títulos de materiales, mano de obra, costos indirectos de fabricación y costo de producción por mes que será la suma de los tres anteriores.
- En las columnas 2, 3, 4 y 5 registrar el total de cada elemento del costo por mes y por línea de artículo y en la N° 6 el respectivo monto mensual
- Para el detalle por mes proceder así:
 - ✓ Se parte del supuesto que por ser panadería todo lo que se produce se vende, entonces los tantos por cientos mensuales de ventas equivalen a los de producción también.
 - ✓ Una vez computados los valores mensuales de producción, se multiplican cada uno de ellos por los porcentajes de cada línea de artículos en la mezcla de ventas.
 - ✓ Cuando ya se disponen de las cifras mensuales de cada línea de productos a elaborar se multiplican por los porcentajes de los factores de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación calculados previamente.
 - ✓ Un aspecto importante a considerar es que se parte del supuesto que tanto los porcentajes de la mezcla de ventas como de los elementos del costo se mantendrán para el periodo de la proyección.
- En el cuadro resumen N° 13 colocar los totales anuales por cada elemento del costo.

Cuadro N° 12

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | |
|--|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| PROYECCIÓN DE ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | |
| | Linea de Pan Frances | Linea de Pan Dulce | Linea de Repostería | Linea de Pastelería | Total |
| Enero | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Febrero | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Marzo | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Abril | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Mayo | | | | | |
| Materiales | \$ 8,831.26 | \$ 7,065.01 | \$ 6,181.88 | \$ 7,359.38 | \$ 29,437.53 |
| Mano de obra | \$ 1,926.28 | \$ 1,541.03 | \$ 1,348.40 | \$ 1,605.24 | \$ 6,420.94 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 1,144.15 | \$ 915.32 | \$ 800.90 | \$ 953.45 | \$ 3,813.82 |
| Costo de Producción | \$ 11,901.69 | \$ 9,521.35 | \$ 8,331.18 | \$ 9,918.07 | \$ 39,672.29 |
| Junio | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Julio | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Agosto | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Septiembre | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Octubre | | | | | |
| Materiales | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mano de obra | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 616.08 | \$ 492.86 | \$ 431.25 | \$ 513.40 | \$ 2,053.59 |
| Costo de Producción | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Noviembre | | | | | |
| Materiales | \$ 6,793.27 | \$ 5,434.62 | \$ 4,755.29 | \$ 5,661.06 | \$ 22,644.25 |
| Mano de obra | \$ 1,481.76 | \$ 1,185.40 | \$ 1,037.23 | \$ 1,234.80 | \$ 4,939.19 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 880.11 | \$ 704.09 | \$ 616.08 | \$ 733.43 | \$ 2,933.70 |
| Costo de Producción | \$ 9,155.14 | \$ 7,324.11 | \$ 6,408.60 | \$ 7,629.29 | \$ 30,517.14 |
| Diciembre | | | | | |
| Materiales | \$ 9,510.59 | \$ 7,608.47 | \$ 6,657.41 | \$ 7,925.49 | \$ 31,701.95 |
| Mano de obra | \$ 2,074.46 | \$ 1,659.57 | \$ 1,452.12 | \$ 1,728.72 | \$ 6,914.86 |
| Costos Ind. de Fab. | \$ 1,232.16 | \$ 985.72 | \$ 862.51 | \$ 1,026.80 | \$ 4,107.19 |
| Costo de Producción | \$ 12,817.20 | \$ 10,253.76 | \$ 8,972.04 | \$ 10,681.00 | \$ 42,724.00 |

Cuadro N° 13

| Resumen: | |
|-----------------|---------------|
| MP | \$ 226,442.52 |
| MOD | \$ 49,391.86 |
| CIF | \$ 29,337.05 |
| Total | \$ 305,171.43 |

2.1.5 Presupuesto de Consumo de Materiales

Muestra la estimación monetaria mensual en un periodo determinado de los insumos a utilizar para la elaboración de los artículos, de forma tal que permitan cubrir la demanda por cada línea de producto.

Procedimiento

- En el encabezado se colocará el nombre de la entidad, del presupuesto y el periodo para el cual se ha elaborado.
- En la primera columna se mencionan los meses del año, en las siguientes el consumo correspondiente por línea de producto.
- En la última columna se ubican los totales por cada mes.
- En las filas se especifica la cantidad de materia prima utilizada por línea de producto, cifras que son tomadas del cuadro N°. 12, en la última se colocan los totales respectivos anuales.

Cuadro N° 14

| PANADERÍA Y PASTERERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | |
|---|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| PROYECCIÓN DE ESTADO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | |
| Mes | Línea de Pan Frances | Línea de Pan Dulce | Línea de Repostería | Línea de Pastelería | Total |
| Enero | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Febrero | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Marzo | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Abril | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Mayo | \$ 8,831.26 | \$ 7,065.01 | \$ 6,181.88 | \$ 7,359.38 | \$ 29,437.53 |
| Junio | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Julio | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Agosto | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Septiembre | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Octubre | \$ 4,755.29 | \$ 3,804.23 | \$ 3,328.71 | \$ 3,962.74 | \$ 15,850.98 |
| Noviembre | \$ 6,793.27 | \$ 5,434.62 | \$ 4,755.29 | \$ 5,661.06 | \$ 22,644.25 |
| Diciembre | \$ 9,510.59 | \$ 7,608.47 | \$ 6,657.41 | \$ 7,925.49 | \$ 31,701.95 |
| Total Anual | \$ 67,932.76 | \$ 54,346.20 | \$ 47,552.93 | \$ 56,610.63 | \$ 226,442.52 |

2.1.6 Presupuesto de Mano de Obra Directa

Muestra la estimación del pago de los obreros directos que la empresa efectuará mensualmente debido al proceso productivo.

Procedimiento

- Colocar en el encabezado el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el periodo a planificar.
- En las filas se especifica la cantidad de mano de obra directa utilizada a nivel mensual y por línea de productos, en la última se totalizan.
- En la primera columna se distribuyen los meses del año, en las cuatro siguientes el consumo correspondiente, cifras que son tomadas del cuadro No. 12 y en la última se totaliza.
- En la última fila se coloca el total de cada una de las columnas anteriores.

Cuadro N° 15

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | |
|---|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|
| PRESUPUESTO DE OPERACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | |
| Mes | Línea de Pan Frances | Línea de Pan Dulce | Línea de Repostería | Línea de Pastelería | Total |
| Enero | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Febrero | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Marzo | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Abril | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Mayo | \$ 1,926.28 | \$ 1,541.03 | \$ 1,348.40 | \$ 1,605.24 | \$ 6,420.94 |
| Junio | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Julio | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Agosto | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Septiembre | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Octubre | \$ 1,037.23 | \$ 829.78 | \$ 726.06 | \$ 864.36 | \$ 3,457.43 |
| Noviembre | \$ 1,481.76 | \$ 1,185.40 | \$ 1,037.23 | \$ 1,234.80 | \$ 4,939.19 |
| Diciembre | \$ 2,074.46 | \$ 1,659.57 | \$ 1,452.12 | \$ 1,728.72 | \$ 6,914.86 |
| Total Anual | \$ 14,817.56 | \$ 11,854.05 | \$ 10,372.29 | \$ 12,347.96 | \$ 49,391.86 |

2.1.7 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Muestra la estimación mensual de los gastos que no están directamente relacionados en la elaboración de los productos y que deben ser expresados en términos monetarios.

Procedimiento

- Colocar en el encabezado el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el periodo de las cifras proyectadas.
- En la primera fila se especifican los títulos de las seis columnas
- En la primera columna se anotan los meses del año, en las cuatro siguientes se colocan los valores de los costos indirectos de fabricación por cada línea de artículo, cifras que son tomadas del cuadro N° 12 y en la última se ubican los totales.
- En la última fila se coloca el total de cada una de las columnas anteriores.

Cuadro N° 16

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | |
|---|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|
| PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | |
| Mes | Línea de Pan Frances | Línea de Pan Dulce | Línea de Repostería | Línea de Pastelería | Total |
| Enero | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Febrero | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Marzo | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Abril | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Mayo | \$ 1.144,15 | \$ 915,32 | \$ 800,90 | \$ 953,45 | \$ 3.813,82 |
| Junio | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Julio | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Agosto | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Septiembre | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Octubre | \$ 616,08 | \$ 492,86 | \$ 431,25 | \$ 513,40 | \$ 2.053,59 |
| Noviembre | \$ 880,11 | \$ 704,09 | \$ 616,08 | \$ 733,43 | \$ 2.933,70 |
| Diciembre | \$ 1.232,16 | \$ 985,72 | \$ 862,51 | \$ 1.026,80 | \$ 4.107,19 |
| Total Anual | \$ 8.801,12 | \$ 7.040,89 | \$ 6.160,78 | \$ 7.334,26 | \$ 29.337,05 |

NOTA. Este cuadro será sustituido con el N° 33 también llamado "Costos Indirectos de Fabricación", porque en él se detallan cada uno de las cuentas de los CIF proyectados, lo cual es más correcto y práctico para efectos financieros y contables.

2.1.8 Presupuesto de Costo de Producción Mensual

Muestra el resumen del costo de producción total por cada línea de producto y mensual del cuadro N°12.

Procedimiento

- En el encabezado se colocará el nombre de la entidad, del presupuesto y el periodo para el cual se ha elaborado.
- En la primera fila se detallan los títulos de las columnas.
- En la primera columna se anotan los meses del año, en las cuatro siguientes se colocan los valores de los costos de producción por cada línea de artículo, cifras que son tomadas del cuadro N° 12 y en la última se ubican los totales.
- En la última fila se coloca el total de cada una de las columnas anteriores.

Cuadro N° 17

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | |
|---|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | |
| Mes | Línea de Pan Frances | Línea de Pan Dulce | Línea de Repostería | Línea de Pastelería | Total |
| Enero | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Febrero | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Marzo | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Abril | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Mayo | \$ 11,901.69 | \$ 9,521.35 | \$ 8,331.18 | \$ 9,918.07 | \$ 39,672.29 |
| Junio | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Julio | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Agosto | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Septiembre | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Octubre | \$ 6,408.60 | \$ 5,126.88 | \$ 4,486.02 | \$ 5,340.50 | \$ 21,362.00 |
| Noviembre | \$ 9,155.14 | \$ 7,324.11 | \$ 6,408.60 | \$ 7,629.29 | \$ 30,517.14 |
| Diciembre | \$ 12,817.20 | \$ 10,253.76 | \$ 8,972.04 | \$ 10,681.00 | \$ 42,724.00 |
| Total Anual | \$ 91,551.43 | \$ 73,241.14 | \$ 64,086.00 | \$ 76,292.86 | \$ 305,171.43 |

2.1.9 Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado – Crédito Fiscal - Compras Totales

Por ser panadería, la empresa vende lo que produce, por lo tanto el consumo de materia prima es igual a las compras, dato que es tomado del cuadro N° 12 y 14, adquisiciones que son multiplicadas por el 13% de Impuesto al Valor Agregado (Crédito Fiscal).

Procedimiento

- El encabezado deberá contener: nombre de la empresa, del presupuesto y el periodo a planificar.
- Escribir en la primera fila los títulos siguientes: mes, compra neta, el porcentaje de IVA y compra total.
- En la primera columna colocar los meses del año.
- En las columnas restantes se anotan las compras netas, el impuesto al valor agregado y la compra total respectivamente.
- En la última fila se totalizan las columnas detalladas anteriormente.

Cuadro Nº 18

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | |
|---|----------------------|---------------------|----------------------|--|
| PRESUPUESTO IVA, COMPRA TOTAL | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | |
| | | | | |
| Mes | Compra Neta | (+) IVA=13% | Compra Total | |
| Enero | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Febrero | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Marzo | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Abril | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Mayo | \$ 29.437,53 | \$ 3.826,88 | \$ 33.264,41 | |
| Junio | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Julio | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Agosto | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Septiembre | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Octubre | \$ 15.850,98 | \$ 2.060,63 | \$ 17.911,61 | |
| Noviembre | \$ 22.644,25 | \$ 2.943,75 | \$ 25.588,00 | |
| Diciembre | \$ 31.701,95 | \$ 4.121,25 | \$ 35.823,20 | |
| Total | \$ 226.442,52 | \$ 29.437,55 | \$ 255.880,07 | |

2.1.10 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado (IVA) por Pagar

Determina el exceso entre el saldo del Débito Fiscal generado por las ventas y el Crédito Fiscal dado por las compras. Si el Débito es mayor al Crédito Fiscal, la diferencia debe cancelarse al Ministerio de Hacienda, caso contrario si el Crédito es mayor al Débito, el excedente se descontará del pago respectivo del mes siguiente.

Procedimiento

- En el encabezado colocar el nombre del negocio, tipo de presupuesto y el periodo para el cual se ha elaborado.
- En la primera fila se registran los títulos de las columnas.
- En la primera columna se ubican los meses del año.
- En la segunda el débito fiscal (ventas).
- En la tercera el crédito fiscal (compras).
- En la cuarta y última el total del impuesto a cancelar (o excedente a descontar).
- En la última fila se anotan la sumatoria de las columnas antes mencionadas.

Cuadro Nº 19

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | |
|---|------------------------|---------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO IVA A PAGAR MENSUAL | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | |
| CONCEPTO | IVA Débito | IVA Crédito | IVA a pagar o |
| Meses | Fiscal (Ventas) | Fiscal | excedente |
| Enero | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Febrero | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Marzo | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Abril | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Mayo | \$ 8.306,34 | \$ 3.826,88 | \$ 4.479,46 |
| Junio | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Julio | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Agosto | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Septiembre | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Octubre | \$ 4.472,64 | \$ 2.060,63 | \$ 2.412,01 |
| Noviembre | \$ 6.389,49 | \$ 2.943,75 | \$ 3.445,74 |
| Diciembre | \$ 8.945,28 | \$ 4.121,25 | \$ 4.824,03 |
| Total | \$ 63.894,87 | \$ 29.437,55 | \$ 34.457,32 |

2.1.11 Presupuesto de Impuesto Sobre la Renta

Muestra la proyección del impuesto sobre la renta mensual a cancelar equivalente al 1.75% sobre las ventas netas (Pago a Cuenta mensual).

Procedimiento

- Se llena el encabezado con el nombre de la organización, tipo de proyección y lapso a estimar.

- En la primera fila se registran los títulos de las columnas.
- En la primera columna se pondrán los meses del año.
- En la segunda la venta neta.
- En la tercera el porcentaje de pago a cuenta 1.75%
- En la cuarta el total a pagar.

Cuadro Nº 20

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | |
|--|----------------------|------------------------|--------------------|--|
| PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA A CANCELAR POR CADA MES | | | | |
| (Pago a Cuenta) | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | |
| Mes | Ventas Neta | % Pago a cuenta | Total ISR | |
| Enero | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Febrero | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Marzo | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Abril | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Mayo | \$ 63.894,89 | 1,75% | \$ 1.118,16 | |
| Junio | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Julio | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Agosto | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Septiembre | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Octubre | \$ 34.404,94 | 1,75% | \$ 602,09 | |
| Noviembre | \$ 49.149,91 | 1,75% | \$ 860,12 | |
| Diciembre | \$ 68.809,88 | 1,75% | \$ 1.204,17 | |
| Total | \$ 491.499,15 | | \$ 8.601,26 | |

Nota: El anticipo a cuenta del Impuesto sobre la Renta será del 1.75% de las ventas netas mensuales sin impuesto al valor agregado (IVA) conforme al artículo número 151 del Código Tributario.

2.1.12 Presupuesto de Cuentas por Cobrar

Muestra la programación sobre la recuperación de los saldos de las ventas dadas al crédito a los clientes según las políticas propuestas en el presente capítulo.

Datos a ocupar

El saldo de clientes en el balance general al 31 de Diciembre de 2013 es de la siguiente forma:

Antigüedad de Saldos por Cobrar

Diciembre \$6.366,64

Política de Cobro a Clientes

| | |
|------------|------|
| Al Contado | 95% |
| 30 Días | 5% |
| Total | 100% |

Procedimiento

- El encabezado deberá contener el nombre de la empresa, del presupuesto y del periodo a proyectar.
- En la primera columna se colocan los nombres de los meses del año y el detalle de las políticas de cobro en cada uno de ellos, ya sean contado o al crédito a 30 días.
- En la segunda las ventas al contado.
- En la tercera, la recuperación de los saldos a 30 días.
- En la última se coloca únicamente el total de los saldos de la cobranza mensual.

Cuadro N° 21

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | |
|---|---------------------------------|-----------------------|-----------------|
| PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | |
| Meses | Venta al Contado 95% | 30 Días 5% | Cobranza |
| Enero | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 6.366,64 | \$ 6.366,64 |
| Febrero | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Marzo | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Abril | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Mayo | | | |
| Al contado | \$ 68.591,17 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Junio | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 3.610,06 | \$ 3.610,06 |
| Julio | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Agosto | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Septiembre | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Octubre | | | |
| Al contado | \$ 36.933,70 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Noviembre | | | |
| Al contado | \$ 52.762,43 | | |
| A 30 Días | | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 |
| Diciembre | | | |
| Al contado | \$ 73.867,40 | | |
| A 30 Días | | \$ 2.776,97 | \$ 2.776,97 |

Nota: el saldo pendiente de cobro de diciembre pasa el Balance General Proforma

2.1.13 Presupuesto de Cuentas por Pagar

Consiste en las proyecciones de los pagos que la empresa efectuará de acuerdo a las políticas establecidas y el plazo de vencimiento otorgado por los proveedores, periodo que está sujeto a los niveles de compra de materia prima presupuestada para cada mes.

Datos a ocupar:

El saldo de los “Proveedores Locales” + “Acreedores” en el balance general al 31 de Diciembre de 2013 es de la siguiente forma:

Antigüedad de Saldos por Pagar

Diciembre \$34.059,38

Política de Pago a Proveedores

| | |
|------------|------|
| Al Contado | 50% |
| 30 Días | 50% |
| Total | 100% |

Procedimiento

- El encabezado deberá contener el nombre de la empresa, del presupuesto y el periodo a proyectar.
- En la primera columna se colocan los nombres de los meses del año y el detalle de los términos de pago de cada uno de ellos, ya sean contado o al crédito a 30 días.
- En la segunda las compras al contado.
- En la tercera el pago estimado de las compras al crédito a 30 días.
- La última se coloca únicamente el total de abono mensual al proveedor.

Cuadro N° 22

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | |
|---|----------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | |
| Meses | Compra al Contado 50% | 30 Días 50% | Total de Abono a Proveedor |
| Enero | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 34.059,38 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 34.059,38 |
| Febrero | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Marzo | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Abril | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Mayo | | | |
| Al contado | \$ 16.632,21 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Junio | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 16.632,21 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 16.632,21 |
| Julio | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Agosto | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Septiembre | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Octubre | | | |
| Al contado | \$ 8.955,80 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Noviembre | | | |
| Al contado | \$ 12.794,00 | | |
| A 30 Días | | \$ 8.955,80 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 8.955,80 |
| Diciembre | | | |
| Al contado | \$ 17.911,60 | | |
| A 30 Días | | \$ 12.794,00 | |
| Abono Proveedor | | | \$ 12.794,00 |

Nota: el saldo pendiente de pago de diciembre pasa el Balance General Proforma

2.1.14 Consolidación del Programa de Cobro a Clientes y Pago a Proveedores

Muestra un resumen de los desembolsos a realizar por el pago de las obligaciones con los proveedores, al mismo tiempo refleja la cobranza por las ventas al crédito concedidas a los clientes.

Procedimiento

- Colocar en el encabezado el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el periodo de las cifras proyectadas.
- En la primera columna se anotan los meses del año.
- En las siguientes tres se coloca el monto mensual de las ventas de contado, de cobro al crédito de 30 días y el total de los ingresos percibidos.
- En forma similar en las tres restantes se coloca el monto mensual de las compras de contado, facturas pagadas a 30 días y el total de los egresos realizados a favor del proveedor.
- En la última fila se registrará la suma de las columnas anteriormente descritas.

Cuadro Nº 23

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | | |
|--|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| CALCULO DE COBROS Y PAGO A PROVEEDORES | | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | | |
| | INGRESOS | | | EGRESOS | | |
| Meses | Venta al Contado | Cobranza | Totales | Pago de contado a proveedores | Pago al crédito a Proveedores | Total pago a Proveedores |
| Enero | \$ 36.933,70 | \$ 6.366,64 | \$ 43.300,34 | \$ 8.955,80 | \$ 34.059,38 | \$ 43.015,18 |
| Febrero | \$ 36.933,70 | \$ 1.943,88 | \$ 38.877,58 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 17.911,60 |
| Marzo | \$ 36.933,70 | \$ 1.943,88 | \$ 38.877,58 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 17.911,60 |
| Abril | \$ 36.933,70 | \$ 1.943,88 | \$ 38.877,58 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 17.911,60 |
| Mayo | \$ 68.591,17 | \$ 1.943,88 | \$ 70.535,05 | \$ 16.632,21 | \$ 8.955,80 | \$ 25.588,01 |
| Junio | \$ 36.933,70 | \$ 3.610,06 | \$ 40.543,76 | \$ 8.955,80 | \$ 16.632,21 | \$ 25.588,01 |
| Julio | \$ 36.933,70 | \$ 1.943,88 | \$ 38.877,58 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 17.911,60 |
| Agosto | \$ 36.933,70 | \$ 1.943,88 | \$ 38.877,58 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 17.911,60 |
| Septiembre | \$ 36.933,70 | \$ 1.943,88 | \$ 38.877,58 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 17.911,60 |
| Octubre | \$ 36.933,70 | \$ 1.943,88 | \$ 38.877,58 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 17.911,60 |
| Noviembre | \$ 52.762,43 | \$ 1.943,88 | \$ 54.706,31 | \$ 12.794,00 | \$ 8.955,80 | \$ 21.749,80 |
| Diciembre | \$ 73.867,40 | \$ 2.776,97 | \$ 76.644,37 | \$ 17.911,60 | \$ 12.794,00 | \$ 30.705,60 |
| SUMAS | \$ 527.624,30 | \$ 30.248,59 | \$ 557.872,89 | \$ 127.940,01 | \$ 144.087,79 | \$ 272.027,80 |

2.1.15 Programa de pagos de capital e intereses de préstamos pendientes al 31 de Diciembre de 2013 a Largo Plazo (Balance general histórico) con simulación financiera.

Variable de Decisión

Se consideran bajo este aspecto a todos los factores que la empresa no puede controlar y que directamente inciden en el logro de los resultados planificados como la tasa de interés sobre financiamientos bancarios, tasa de inflación, entre otros. Se tomará como ejemplo para el desarrollo de la presente proyección a la tasa de interés que el banco cobra por el préstamo a largo plazo concedido a Panadería y Pastelería Fortuna del Pan según balance general histórico al 31 de Diciembre de 2013.

Proceso de Ingreso

Ubicarse en la celda que contiene el dato de la variable de decisión a cargar o a introducir al sistema presupuestario (Ver figura N° 9).

Figura N° 9

| Condiciones: | | |
|--------------------|------|-------------|
| Plazo | años | 15 |
| Monto del préstamo | | \$62.788.42 |
| Tasa de interés | | 10% |



Seleccionar el segundo botón, de izquierda a derecha de la barra de herramientas llamado “Definir decisión” (Ver figura N° 10)

Figura N° 10



Al seleccionarlo, se abrirá una ventana donde se debe colocar primero el nombre de la variable de decisión que para este caso será el de “Tasa de Interés P1”. En segundo lugar seleccionar el rango, en el que, de acuerdo a la experiencia del analista, oscilará dicho tanto por ciento o utilizar los límites que automáticamente proporciona el programa, todo lo cual debe justificarse. Luego

seleccionar la escala con la que se operará, que para el presente estudio será “Discreta” (situación contraria si “continua”, Crystal Ball calculará escenarios al 10.01%, 10.02%, 10.03%, 9.01%, por mencionar algunos de ellos) y por último en “Paso” colocar “1.00%” (Crystal Ball estimará escenarios al 9%, 10% y 11% solamente). Una vez realizado se procede a presionar el botón “Aceptar” (Ver figura N° 11).

Figura N° 11

Definir variable de decisión: celda D87

Nombre: Tasa de Interés P1

Límites

Inferior: 9% Superior: 11%

Tipo

Continuo

Discreto Paso: 1.00%

Aceptar Cancelar Ayuda

Una vez cargada la variable de decisión, la celda se identificará con el color amarillo. (Ver figura N° 12).

Figura N° 12

| Condiciones: | | |
|--------------------|------|-------------|
| Plazo | años | 15 |
| Monto del préstamo | | \$82 788 12 |
| Tasa de interés | | 10% |

El procedimiento descrito se aplicará a cada préstamo y su respectiva tasa de interés que presente la empresa tanto en su balance general histórico así como también en los que se propongan se contrate en el lapso a planificar. Para Panadería y Pastelería Fortuna del Pan se aplicará en los dos

financiamientos a largo plazo con los que cuenta, nombrando la segunda variable de decisión como "Tasa de Interés P2"

Procedimiento de llenado de tabla de amortización para cada uno de los financiamientos detallados anteriormente

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, nombre del presupuesto y periodo para el cual se ha elaborado.
- En la primera fila se anotan los títulos: cuota, saldo anterior, intereses, abono a capital y nuevo saldo y en la primera columna se colocan los meses del año.
- Para el cálculo de la "cuota" del préstamo se auxilia de la fórmula de Excel "Pago" en donde se deberá ingresar la tasa de interés, el número de periodos y el valor actual del préstamo, el dato obtenido será igual para todos los meses e incluirá abono a capital más los respectivos intereses.
- En las columnas restantes se anota, realizando las operaciones aritméticas según sea necesario, los montos resultantes de intereses, abono a capital y nuevo saldo, y luego se totalizan en la última fila.

El primer Financiamiento a largo plazo (P1) de acuerdo al balance general al 31 de diciembre de 2013, será amortizado en cuotas mensuales durante 15 años, que incluye capital más intereses del 10% anual sobre los saldos (Ver en cuadro N° 25 el programa de amortización para el año 2014).

Cuadro N° 24

| | | |
|---------------------|------|-------------|
| Condiciones: | | |
| Plazo | años | 15 |
| Monto del préstamo | | \$62.788,42 |
| Tasa de interés | | 10,0% |

Cuadro N° 25

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN- ADELMO RIVERA | | | | | |
|--|--------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE ABONO A CAPITAL A LP | | | | | |
| Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | |
| | | | | | |
| | Cuota | Saldo Anterior | Intereses | Abono a K | Nuevo saldo |
| Enero | \$ 674,73 | \$ 62.788,42 | \$523,24 | \$ 151,49 | \$ 62.636,93 |
| Febrero | \$ 674,73 | \$ 62.636,93 | \$521,97 | \$ 152,75 | \$ 62.484,18 |
| Marzo | \$ 674,73 | \$ 62.484,18 | \$520,70 | \$ 154,03 | \$ 62.330,15 |
| Abril | \$ 674,73 | \$ 62.330,15 | \$519,42 | \$ 155,31 | \$ 62.174,84 |
| Mayo | \$ 674,73 | \$ 62.174,84 | \$518,12 | \$ 156,60 | \$ 62.018,24 |
| Junio | \$ 674,73 | \$ 62.018,24 | \$516,82 | \$ 157,91 | \$ 61.860,33 |
| Julio | \$ 674,73 | \$ 61.860,33 | \$515,50 | \$ 159,22 | \$ 61.701,10 |
| Agosto | \$ 674,73 | \$ 61.701,10 | \$514,18 | \$ 160,55 | \$ 61.540,55 |
| Septiembre | \$ 674,73 | \$ 61.540,55 | \$512,84 | \$ 161,89 | \$ 61.378,66 |
| Octubre | \$ 674,73 | \$ 61.378,66 | \$511,49 | \$ 163,24 | \$ 61.215,42 |
| Noviembre | \$ 674,73 | \$ 61.215,42 | \$510,13 | \$ 164,60 | \$ 61.050,82 |
| Diciembre | \$ 674,73 | \$ 61.050,82 | \$508,76 | \$ 165,97 | \$ 60.884,85 |
| | \$ 8.096,73 | \$ 743.179,64 | \$ 6.193,16 | \$ 1.903,57 | \$ 741.276,07 |

El segundo financiamiento a largo plazo (P2) según balance general al 31 de diciembre de 2013, será amortizado en cuotas mensuales durante 20 años, que incluirán capital más intereses del 8.5% anual sobre saldos (Ver en cuadro N° 26 el programa de amortización para el año 2014).

Cuadro N° 26

| Condiciones: | | |
|---------------------|------|-------------|
| Plazo | años | 20 |
| Monto del préstamo | | \$18.071,47 |
| Tasa de interés | | 8,5% |

Cuadro N° 27

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN- ADELMO RIVERA | | | | | |
|--|--------------------|-----------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE ABONO A CAPITAL A LP | | | | | |
| Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | |
| | | | | | |
| | Cuota | Saldo Anterior | Intereses | Abono a K | Nuevo saldo |
| Enero | \$ 156,83 | \$ 18.071,47 | \$128,01 | \$ 28,82 | \$ 18.042,65 |
| Febrero | \$ 156,83 | \$ 18.042,65 | \$127,80 | \$ 29,03 | \$ 18.013,62 |
| Marzo | \$ 156,83 | \$ 18.013,62 | \$127,60 | \$ 29,23 | \$ 17.984,39 |
| Abril | \$ 156,83 | \$ 17.984,39 | \$127,39 | \$ 29,44 | \$ 17.954,95 |
| Mayo | \$ 156,83 | \$ 17.954,95 | \$127,18 | \$ 29,65 | \$ 17.925,30 |
| Junio | \$ 156,83 | \$ 17.925,30 | \$126,97 | \$ 29,86 | \$ 17.895,45 |
| Julio | \$ 156,83 | \$ 17.895,45 | \$126,76 | \$ 30,07 | \$ 17.865,38 |
| Agosto | \$ 156,83 | \$ 17.865,38 | \$126,55 | \$ 30,28 | \$ 17.835,09 |
| Septiembre | \$ 156,83 | \$ 17.835,09 | \$126,33 | \$ 30,50 | \$ 17.804,60 |
| Octubre | \$ 156,83 | \$ 17.804,60 | \$126,12 | \$ 30,71 | \$ 17.773,89 |
| Noviembre | \$ 156,83 | \$ 17.773,89 | \$125,90 | \$ 30,93 | \$ 17.742,96 |
| Diciembre | \$ 156,83 | \$ 17.742,96 | \$125,68 | \$ 31,15 | \$ 17.711,81 |
| | \$ 1.881,94 | \$ 214.909,74 | \$ 1.522,28 | \$ 359,66 | \$ 214.550,07 |

2.1.17 Presupuesto de Inversión

Muestra la propuesta de adquisición del paquete informático Crystal Ball a Oracle Corporation, esta será la única erogación capitalizable que se proyecta efectuar.

Procedimiento

- Se llena el encabezado con el nombre de la organización, tipo de presupuesto y período respectivo.
- Se describe el bien intangible a adquirir.
- Se detalla la vida útil que tendrá el activo.
- Asimismo se incorpora la cuota de amortización, la cual es deducible del impuesto sobre la renta.

Cuadro N° 28

| | |
|--|------------|
| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN- ADELMO RIVERA | |
| PRESUPUESTO DE INVERSIÓN | |
| Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | |
| | |
| Costo de adquisición Software Crystal Ball | |
| Licencia de Uso | \$4.000,00 |
| Vida Útil | 4 años |

| Cuota de Amortización | |
|------------------------------|--------------|
| Valor Inicial | \$ 4,000.00 |
| Año 1 | \$(1,000.00) |
| Año 2 | \$(1,000.00) |
| Año 3 | \$(1,000.00) |
| Año 4 | \$(1,000.00) |
| Valor Final | \$ - |

El cálculo de Cuota de amortización para el software (Crystal Ball) se realizará de acuerdo al Artículo 30-A Ley de Impuesto Sobre la Renta.

El paquete informático de Crystal Ball es posible adquirirlo en la siguiente dirección electrónica:
<https://shop.oracle.com>

2.1.18 Presupuesto de Capacitación

Consiste en el registro de los rubros en los que es necesario realizar erogaciones con el propósito de instruir al recurso humano en temas y áreas relevantes que contribuyan a la ejecución del Modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera aplicado a un Sistema Presupuestario.

Cuadro N° 29

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | |
|--|---------------------------|---------------------|------------------|
| Presupuesto de Capacitación | | | |
| Sistemas Presupuestarios y Crystal Ball | | | |
| Ponencia | Material Didáctico | Otros Gastos | Total |
| Presupuestos y toma de decisiones | \$ 5,80 | \$ 29,00 | \$ 34,80 |
| Introducción a Microsoft Excel | \$ 4,00 | \$ 29,00 | \$ 33,00 |
| Modelo Montecarlo y Crystal Ball (Aspectos Teóricos) | \$ 4,00 | \$ 29,00 | \$ 33,00 |
| Implementación del modelo de análisis de escenarios, sensibilidad financiera y Software Crystal Ball | \$ 4,00 | \$ 29,00 | \$ 33,00 |
| Total | | | \$ 100,80 |

Nota: Ver plan de Capacitación Páginas N° 133 - 144

2.1.19 Presupuesto de Gastos Operativos

Muestra los costos de operación asociados al recurso humano, actividades de comercialización y administrativas, expresados de forma mensual para un periodo determinado.

Procedimiento

- Colocar en el encabezado el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el periodo a planificar.
- En la primera fila se ubican los títulos de las columnas.
- En la primera columna se mencionan los gastos operativos, de acuerdo al sistema contable de la empresa.
- En las siguientes se presenta el desglose de las erogaciones estimadas mensualmente.
- En la última columna se registra el valor anual de las cifras proyectadas correspondientes a cada cuenta.
- Y en la última fila se totalizan los gastos mensuales programados.

Cálculo de Depreciación

Según los registros históricos proporcionados por la entidad, no toman en cuenta la depreciación en los gastos operativos, por lo cual, el equipo sugiere incorporar dicha cuenta por motivos legales

amparados en el artículo 30 del Impuesto sobre la Renta, y además porque una proyección y análisis financieros son incompletos si este dato no se incorpora. Las cantidades propuestas son:

Cuadro N° 30

| | | |
|----------------------------------|-----------|-----------------|
| Gastos de Administración | \$ | 1.000,00 |
| Gastos de Venta | \$ | 2.000,00 |
| Costos Indirectos de Fabricación | \$ | 5.000,00 |
| Total | \$ | 8.000,00 |

En forma adicional, se estima que, debido a un programa de reducción de costos, los Gastos de Administración para el año 2014 se mantendrán constantes con respecto al año anterior. Únicamente se agregarán las cuentas de:

- Capacitación al personal \$100,80
- Las depreciaciones de los gastos operativos y de costos indirectos de fabricación detalladas en el cuadro N° 30 y la amortización del paquete informático Cristal Ball (Ver cuadro N° 28).

En el mismo sentido, y a efectos de lograr los aumentos en las ventas proyectados, se estima que en los Gastos de Ventas para el año 2014, únicamente las cuentas siguientes sufrirán un incremento porcentual:

- Bonificaciones 10%
- Papelería y Útiles 12%
- Combustible y Lubricantes 15%
- Mantenimiento y Reparación para Vehículos 5%
- Mantenimiento de Mob. Y Equipo 5%

Cuadro Nº 31

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|
| GASTOS DE ADMINISTRACION PROYECTADOS | | | | | | | | | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCTUBRE | NOV. | DICIEMBRE | TOTAL |
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 2.292,49 | \$ 2.265,18 | \$ 2.275,18 | \$ 2.854,19 | \$3.304,64 | \$3.330,81 | \$2.943,92 | \$2.943,92 | \$2.793,92 | \$2.791,42 | \$2.943,92 | \$ 2.725,77 | \$ 33.465,36 |
| A. F. P. | \$ 151,61 | \$ 152,90 | \$ 152,90 | \$ 194,51 | \$ 227,55 | \$ 228,64 | \$ 181,48 | \$ 171,36 | \$ 171,36 | \$ 171,18 | \$ 182,96 | \$ 57,30 | \$ 2.043,75 |
| APORTE EMPLEADOR SEGURO SOCIAL | \$ 141,93 | \$ 143,37 | \$ 143,37 | \$ 189,60 | \$ 194,80 | \$ 196,00 | \$ 196,67 | \$ 185,42 | \$ 185,42 | \$ 207,73 | \$ 219,17 | \$ 317,49 | \$ 2.320,97 |
| APORTE EMPLEADOR A. F. P. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| APORTE INSAFORP | \$ 63,16 | \$ - | \$ 120,62 | \$ 55,02 | \$ - | \$ 57,73 | \$ 85,66 | \$ 81,78 | \$ 80,62 | \$ 149,72 | \$ - | \$ 76,88 | \$ 771,19 |
| BONIFICACIONES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 27,42 | \$ 66,42 | \$ 66,42 | \$ 66,42 | \$ 66,42 | \$ 66,42 | \$ 66,42 | \$ 66,42 | \$ 99,64 | \$ 592,00 |
| AGUINALDOS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 432,50 | \$ 432,50 |
| VACACIONES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 195,00 | \$ 367,26 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 562,26 |
| INDEMNIZACIONES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| VIATICOS | \$ 3,00 | \$ 2,50 | \$ 2,25 | \$ 4,50 | \$ 1,21 | \$ 1,50 | \$ 3,00 | \$ 1,25 | \$ 1,00 | \$ 3,00 | \$ 6,71 | \$ 3,00 | \$ 32,92 |
| CAPACITACION AL PERSONAL | \$ 100,80 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 100,80 |
| COSTO DE ADQUISICIÓN SOFTWARE CRYSTAL BALL | \$ 4.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 4.000,00 |
| ATENCIONES AL PERSONAL | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| SERVICIO DE TRANSPORTE | \$ 18,60 | \$ 119,10 | \$ 65,65 | \$ 121,63 | \$ 90,28 | \$ 82,41 | \$ 58,86 | \$ 58,68 | \$ 9,43 | \$ 31,28 | \$ 41,87 | \$ 335,18 | \$ 1.032,97 |
| SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| SERVICIO DE COMUNICACIONES | \$ 50,70 | \$ 227,89 | \$ 216,92 | \$ 225,35 | \$ 226,81 | \$ 227,25 | \$ 232,13 | \$ 232,89 | \$ 236,10 | \$ 232,77 | \$ 219,77 | \$ 388,78 | \$ 2.717,36 |
| PAPELERIA Y UTILES | \$ 95,00 | \$ 39,00 | \$ 291,21 | \$ 230,00 | \$ 273,00 | \$ 274,00 | \$ 234,00 | \$ 312,26 | \$ 267,00 | \$ 397,00 | \$ 292,00 | \$ 555,00 | \$ 3.259,47 |
| PUBLICACIONES Y SUSCRIPCIONES | \$ 29,38 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 176,03 | \$ - | \$ 2,00 | \$ 73,00 | \$ - | \$ 15,00 | \$ 156,00 | \$ 2,10 | \$ 453,51 |
| HONORARIOS PROFESIONALES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 79,65 | \$ - | \$ - | \$ 90,00 | \$ - | \$ 169,65 |
| DONACIONES Y CONTRIBUCIONES | \$ 250,00 | \$ 132,50 | \$ 230,00 | \$ 333,00 | \$ 255,00 | \$ 612,50 | \$ 225,00 | \$ 525,00 | \$ 225,00 | \$ 350,00 | \$ 341,00 | \$ 452,50 | \$ 3.931,50 |
| MATRICULA DE COMERCIO | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 20,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 20,00 |
| ARTICULOS DE LIMPIEZA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| MATRICULA Y SEGURO DE VEHICULOS | \$ - | \$ 19,07 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 19,07 |
| PUBLICIDAD | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | \$ 64,02 | \$ - | \$ - | \$ 34,02 | \$ 85,05 | \$ 34,02 | \$ - | \$ 18,38 | \$ 18,38 | \$ 14,70 | \$ 8,82 | \$ - | \$ 277,39 |
| ATENCIONES ADELMO RIVERA | \$ 296,45 | \$ 288,97 | \$ 732,65 | \$ 630,40 | \$ 737,05 | \$ 285,70 | \$ 381,36 | \$ 334,76 | \$ 461,20 | \$ 276,89 | \$ 516,84 | \$ 480,31 | \$ 5.422,58 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | \$ 180,00 | \$ 210,00 | \$ 26,77 | \$ - | \$ 40,00 | \$ 330,51 | \$ 259,54 | \$ 256,00 | \$ 380,00 | \$ 180,00 | \$ 193,02 | \$ 205,00 | \$ 2.260,84 |
| MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA | \$ - | \$ - | \$ 28,00 | \$ 45,00 | \$ - | \$ 2,30 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 10,00 | \$ 15,00 | \$ 100,30 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS | \$ 187,90 | \$ - | \$ 31,86 | \$ - | \$ 164,08 | \$ 136,47 | \$ 179,43 | \$ 45,99 | \$ 31,86 | \$ 107,00 | \$ 215,62 | \$ 134,19 | \$ 1.234,40 |
| GASTOS LEGALES | \$ 30,00 | \$ - | \$ - | \$ 222,26 | \$ 361,67 | \$ 33,05 | \$ - | \$ 90,47 | \$ 40,00 | \$ 27,89 | \$ 49,94 | \$ 71,85 | \$ 927,13 |
| MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 17,72 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 17,72 |
| SUBTOTAL | \$ 7.955,04 | \$ 3.600,48 | \$ 4.317,38 | \$ 5.166,90 | \$6.223,59 | \$5.917,03 | \$5.244,47 | \$5.844,49 | \$4.967,71 | \$5.022,00 | \$5.554,06 | \$ 6.352,49 | \$ 66.165,64 |
| DEPRECIACIÓN | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 |
| TOTAL | \$ 7.955,04 | \$ 3.600,48 | \$ 4.317,38 | \$ 5.166,90 | \$6.223,59 | \$5.917,03 | \$5.244,47 | \$5.844,49 | \$4.967,71 | \$5.022,00 | \$5.554,06 | \$ 7.352,49 | \$ 67.165,64 |

Cuadro N° 32

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS | | | | | | | | | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE VENTA | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCTUBRE | NOV. | DICIEMBRE | TOTAL |
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 2.753,48 | \$ 2.797,50 | \$ 2.715,00 | \$ 3.092,38 | \$ 3.074,65 | \$ 2.600,32 | \$ 2.629,14 | \$ 3.116,13 | \$ 3.188,21 | \$ 2.990,91 | \$ 3.297,39 | \$ 4.494,97 | \$ 36.750,08 |
| COMISIONES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| AGUINALDOS | \$ - | \$ - | \$ 28,02 | \$ 35,39 | \$ - | \$ - | \$ 41,55 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.300,94 | \$ 1.405,90 |
| VACACIONES | \$ - | \$ - | \$ 723,71 | \$ 280,76 | \$ - | \$ 303,55 | \$ 333,99 | \$ 309,40 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.951,41 |
| ATENCIONES AL PERSONAL | \$ 0,55 | \$ - | \$ - | \$ 76,79 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 77,34 |
| APORTE EMPLEADOR FONDO DE PENSIONES | \$ 112,38 | \$ 127,58 | \$ 127,58 | \$ 127,58 | \$ 187,84 | \$ 147,46 | \$ 142,28 | \$ 160,92 | \$ 144,32 | \$ 152,96 | \$ 160,92 | \$ 235,74 | \$ 1.827,56 |
| APORTE EMPLEADOR SEGURO SOCIAL | \$ 124,88 | \$ 141,76 | \$ 141,76 | \$ 141,76 | \$ 208,74 | \$ 163,87 | \$ 158,12 | \$ 178,80 | \$ 160,35 | \$ 169,95 | \$ 178,80 | \$ 261,89 | \$ 2.030,68 |
| APORTE INSAFORP | \$ - | \$ 7,16 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7,16 |
| SERVICIO DE COMUNICACIONES | \$ 179,01 | \$ 142,02 | \$ 222,36 | \$ 114,19 | \$ 202,15 | \$ 199,96 | \$ 177,61 | \$ 164,52 | \$ 187,38 | \$ 256,73 | \$ 153,65 | \$ 348,07 | \$ 2.347,65 |
| PUBLICIDAD | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| INDEMNIZACIONES | \$ - | \$ - | \$ 1.084,41 | \$ 191,94 | \$ - | \$ - | \$ 498,55 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.774,90 |
| ATENCIONES AL CLIENTE | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| BONIFICACIONES | \$ 215,60 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 215,60 |
| SERVICIO DE TRANSPORTE | \$ - | \$ 104,00 | \$ 30,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 134,00 |
| SUMINISTRO DE AGUA | \$ 43,02 | \$ 30,88 | \$ 17,03 | \$ 38,71 | \$ 63,25 | \$ 15,89 | \$ 59,36 | \$ 45,46 | \$ 30,71 | \$ 29,57 | \$ 29,57 | \$ 50,82 | \$ 454,27 |
| SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA | \$ 176,98 | \$ 708,02 | \$ 701,74 | \$ 2.405,50 | \$ 797,00 | \$ 827,61 | \$ 829,84 | \$ 885,11 | \$ 843,05 | \$ 827,30 | \$ 810,87 | \$ 1.444,73 | \$ 11.257,75 |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | \$ 72,81 | \$ 18,65 | \$ 67,19 | \$ 91,04 | \$ 134,79 | \$ 213,60 | \$ 54,55 | \$ 62,60 | \$ 41,08 | \$ 140,10 | \$ 349,85 | \$ 63,53 | \$ 1.309,79 |
| HONORARIOS POR SERVICIOS PROFESIONALES | \$ - | \$ - | \$ 20,00 | \$ - | \$ - | \$ 360,00 | \$ 15,00 | \$ 25,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 20,00 | \$ 440,00 |
| PAPELERIA Y UTILES | \$ 35,96 | \$ 2,58 | \$ - | \$ 282,01 | \$ 99,74 | \$ 1,26 | \$ 99,29 | \$ 20,30 | \$ - | \$ 50,50 | \$ 200,80 | \$ 71,91 | \$ 864,35 |
| ARTICULOS PARA LIMPIEZA | \$ 1,35 | \$ 5,13 | \$ 7,21 | \$ 8,55 | \$ 5,47 | \$ 2,85 | \$ - | \$ - | \$ 8,50 | \$ 0,80 | \$ 5,00 | \$ 1,50 | \$ 46,36 |
| MATRICULA Y SEGUROS DE VEHICULOS | \$ 32,57 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 28,86 | \$ - | \$ 61,43 |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | \$ 562,86 | \$ 544,41 | \$ 466,13 | \$ 460,44 | \$ 527,35 | \$ 516,52 | \$ 540,68 | \$ 523,39 | \$ 577,72 | \$ 654,40 | \$ 563,29 | \$ 443,68 | \$ 6.380,88 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE OFICINA | \$ 3,00 | \$ 49,10 | \$ - | \$ 15,00 | \$ 58,00 | \$ 262,47 | \$ 55,00 | \$ 25,00 | \$ 5,00 | \$ 11,16 | \$ 72,00 | \$ 216,63 | \$ 772,36 |
| MANTENIMIENTO Y REPUESTOS PARA VEHICULO | \$ 311,45 | \$ 402,67 | \$ 59,63 | \$ 169,69 | \$ (130,57) | \$ 204,19 | \$ 118,73 | \$ 184,68 | \$ 267,46 | \$ 147,57 | \$ 378,26 | \$ 566,11 | \$ 2.679,87 |
| MANTENIMIENTO DE MOB. Y EQUIPO | \$ 182,26 | \$ 35,55 | \$ 60,87 | \$ 124,50 | \$ 28,66 | \$ 90,50 | \$ 29,55 | \$ 148,02 | \$ 74,82 | \$ 237,84 | \$ 20,08 | \$ - | \$ 1.032,64 |
| OTROS GASTOS MICELANEOS | \$ 13,01 | \$ 4,22 | \$ 0,70 | \$ 2,80 | \$ 5,22 | \$ 7,60 | \$ 8,96 | \$ 5,45 | \$ 12,30 | \$ 2,26 | \$ 4,00 | \$ 40,30 | \$ 106,82 |
| ARRENDAMIENTOS | \$ 1.235,00 | \$ 1.590,14 | \$ 1.412,57 | \$ 1.412,57 | \$ 1.462,57 | \$ 1.462,57 | \$ 1.462,57 | \$ 1.462,57 | \$ 1.462,57 | \$ 1.462,57 | \$ 1.462,57 | \$ 1.439,34 | \$ 17.327,61 |
| MULTAS Y RECARGOS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Subtotal | \$ 6.056,16 | \$ 6.711,36 | \$ 7.885,91 | \$ 9.071,61 | \$ 6.724,86 | \$ 7.380,21 | \$ 7.254,77 | \$ 7.317,35 | \$ 7.003,47 | \$ 7.134,62 | \$ 7.715,92 | \$ 11.000,16 | \$ 91.256,41 |
| Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| Total | \$ 6.056,16 | \$ 6.711,36 | \$ 7.885,91 | \$ 9.071,61 | \$ 6.724,86 | \$ 7.380,21 | \$ 7.254,77 | \$ 7.317,35 | \$ 7.003,47 | \$ 7.134,62 | \$ 7.715,92 | \$ 13.000,16 | \$ 93.256,41 |

Cuadro N° 33

| PANADERÍA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN PROYECTADOS | | | | | | | | | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | | | | | | | | | |
| CIF | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCTUBRE | NOV. | DIC. | TOTALES |
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 1.261,49 | \$ 1.261,49 | \$ 1.261,49 | \$ 1.261,49 | \$ 2.342,76 | \$ 1.261,49 | \$ 1.261,49 | \$ 1.261,49 | \$ 1.261,49 | \$ 1.261,49 | \$ 1.802,13 | \$ 2.522,98 | \$ 18.021,25 |
| CUOTA PATRONAL A.F.P. | \$ 60,05 | \$ 60,05 | \$ 60,05 | \$ 60,05 | \$ 111,52 | \$ 60,05 | \$ 60,05 | \$ 60,05 | \$ 60,05 | \$ 60,05 | \$ 85,79 | \$ 120,10 | \$ 857,87 |
| APORTE EMPLEADOR SEGURO SOCIAL | \$ 78,16 | \$ 78,16 | \$ 78,16 | \$ 78,16 | \$ 145,15 | \$ 78,16 | \$ 78,16 | \$ 78,16 | \$ 78,16 | \$ 78,16 | \$ 111,65 | \$ 156,31 | \$ 1.116,51 |
| APORTE INSAFORP | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| VACACIONES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| ATENCIONES AL PERONAL | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| CAPACITACION AL PERSONAL | \$ 10,96 | \$ 10,96 | \$ 10,96 | \$ 10,96 | \$ 20,36 | \$ 10,96 | \$ 10,96 | \$ 10,96 | \$ 10,96 | \$ 10,96 | \$ 15,66 | \$ 21,93 | \$ 156,62 |
| HONORARIOS POR SERVICIOS PROFESIONALES | \$ 35,80 | \$ 35,80 | \$ 35,80 | \$ 35,80 | \$ 66,49 | \$ 35,80 | \$ 35,80 | \$ 35,80 | \$ 35,80 | \$ 35,80 | \$ 51,14 | \$ 71,60 | \$ 511,45 |
| BONIFICACIONES | \$ 0,70 | \$ 0,70 | \$ 0,70 | \$ 0,70 | \$ 1,29 | \$ 0,70 | \$ 0,70 | \$ 0,70 | \$ 0,70 | \$ 0,70 | \$ 0,99 | \$ 1,39 | \$ 9,94 |
| ARTICULOS PARA LIMPIEZA | \$ 168,00 | \$ 168,00 | \$ 168,00 | \$ 168,00 | \$ 312,00 | \$ 168,00 | \$ 168,00 | \$ 168,00 | \$ 168,00 | \$ 168,00 | \$ 240,00 | \$ 336,00 | \$ 2.400,03 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE OFICINA | \$ 195,56 | \$ 195,56 | \$ 195,56 | \$ 195,56 | \$ 363,18 | \$ 195,56 | \$ 195,56 | \$ 195,56 | \$ 195,56 | \$ 195,56 | \$ 279,37 | \$ 391,12 | \$ 2.793,72 |
| MANTENIMIENTO Y REPUESTOS PARA VEHICULOS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ 82,56 | \$ 82,56 | \$ 82,56 | \$ 82,56 | \$ 153,33 | \$ 82,56 | \$ 82,56 | \$ 82,56 | \$ 82,56 | \$ 82,56 | \$ 117,95 | \$ 165,13 | \$ 1.179,49 |
| HERRAMIENTA Y EQUIPO PEQUEÑO | \$ 1,42 | \$ 1,42 | \$ 1,42 | \$ 1,42 | \$ 2,63 | \$ 1,42 | \$ 1,42 | \$ 1,42 | \$ 1,42 | \$ 1,42 | \$ 2,03 | \$ 2,84 | \$ 20,26 |
| MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 156,23 | \$ 156,23 | \$ 156,23 | \$ 156,23 | \$ 290,14 | \$ 156,23 | \$ 156,23 | \$ 156,23 | \$ 156,23 | \$ 156,23 | \$ 223,18 | \$ 312,46 | \$ 2.231,85 |
| MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES | \$ 2,66 | \$ 2,66 | \$ 2,66 | \$ 2,66 | \$ 4,95 | \$ 2,66 | \$ 2,66 | \$ 2,66 | \$ 2,66 | \$ 2,66 | \$ 3,81 | \$ 5,33 | \$ 38,06 |
| Subtotal | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 3.813,82 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.933,71 | \$ 4.107,19 | \$ 29.337,05 |
| Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 |
| Total | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 3.813,82 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.933,71 | \$ 9.107,19 | \$ 34.337,05 |

NOTA. Este cuadro sustituye al N° 16 también llamado "Costos Indirectos de Fabricación", porque en este N° 33 se detallan cada uno de las cuentas de los CIF de la proyección, lo cual es más correcto y práctico para efectos financieros y contables. Solamente sufre incremento por el valor de la Depreciación que se propone aplicar, lo que aumenta el costo de producción estimado.

2.1.20 Presupuesto de Flujo de Caja Mensual

Muestra las proyecciones de las entradas y salidas de dinero, que se reflejan en los presupuestos operativos, esto permitirá determinar la disponibilidad de efectivo que se tendrá según la planeación para el año 2014.

Procedimiento

- Se llena el encabezado con el nombre de la institución, tipo de presupuesto y periodo para el cual se ha elaborado.
- En la primera fila se registran los nombres de las columnas.
- En la primera columna se anotan los nombres de los ingresos y egresos de efectivo con los que se trabajarán para computar el exceso o déficit de dinero que se tendrá en cada mes.
- En las que siguen se colocan los ingresos y egresos, restando los desembolsos, obteniendo el excedente o sobregiro mensual.
- El saldo final de Diciembre será trasladado al balance general proforma 2014.

Cuadro N° 34

| PANADERÍA Y PASTERÍA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| FLUJO DE CAJA MENSUAL | | | | | | | | | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 | | | | | | | | | | | | | |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Sumas |
| DETALLE | | | | | | | | | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Saldo Inic. Caja | \$ 2.076,30 | \$ 8.935,29 | \$ 10.232,74 | \$ 9.638,75 | \$ 7.009,54 | \$ 24.927,72 | \$ 14.646,03 | \$ 13.756,09 | \$ 12.203,54 | \$ 11.841,66 | \$ 11.294,34 | \$ 19.262,33 | |
| Venta al Contado | \$ 36.933,70 | \$ 36.933,70 | \$ 36.933,70 | \$ 36.933,70 | \$ 68.591,17 | \$ 36.933,70 | \$ 36.933,70 | \$ 36.933,70 | \$ 36.933,70 | \$ 36.933,70 | \$ 52.762,43 | \$ 73.867,40 | \$ 527.624,30 |
| Cobranza | \$ 6.366,64 | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 | \$ 3.610,06 | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 | \$ 1.943,88 | \$ 2.776,97 | \$ 30.248,59 |
| Cuenta Personal | \$ 28.868,16 | | | | | | | | | | | | \$ 28.868,16 |
| Otras cuentas por cobrar | \$ 1.325,96 | | | | | | | | | | | | \$ 1.325,96 |
| Gastos Pagados Por Anticipado | \$ 4.385,90 | | | | | | | | | | | | \$ 4.385,90 |
| Total Ingresos | \$ 79.956,66 | \$ 47.812,87 | \$ 49.110,32 | \$ 48.516,33 | \$ 77.544,59 | \$ 65.471,48 | \$ 53.523,61 | \$ 52.633,67 | \$ 51.081,12 | \$ 50.719,24 | \$ 66.000,65 | \$ 95.906,70 | \$ 592.452,91 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| IVA Deb. Fiscal | \$ 171,76 | \$ 2.412,01 | \$ 2.412,01 | \$ 2.412,01 | \$ 2.412,01 | \$ 4.479,46 | \$ 2.412,01 | \$ 2.412,01 | \$ 2.412,01 | \$ 2.412,01 | \$ 2.412,01 | \$ 3.445,74 | \$ 29.805,05 |
| Mano de Obra | \$ 3.457,43 | \$ 3.457,43 | \$ 3.457,43 | \$ 3.457,43 | \$ 6.420,94 | \$ 3.457,43 | \$ 3.457,43 | \$ 3.457,43 | \$ 3.457,43 | \$ 3.457,43 | \$ 4.939,19 | \$ 6.914,86 | \$ 49.391,86 |
| Gts. Indirecto de Fabricacion | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 3.813,82 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.053,59 | \$ 2.933,71 | \$ 4.107,19 | \$ 29.337,05 |
| Gts. de Administración | \$ 7.955,04 | \$ 3.600,48 | \$ 4.317,38 | \$ 5.166,90 | \$ 6.223,59 | \$ 5.917,03 | \$ 5.244,47 | \$ 5.844,49 | \$ 4.967,71 | \$ 5.022,00 | \$ 5.554,06 | \$ 6.352,49 | \$ 66.165,64 |
| Gts. De Ventas | \$ 6.056,16 | \$ 6.711,36 | \$ 7.885,91 | \$ 9.071,61 | \$ 6.724,86 | \$ 7.380,21 | \$ 7.254,77 | \$ 7.317,35 | \$ 7.003,47 | \$ 7.134,62 | \$ 7.715,92 | \$ 11.000,16 | \$ 91.256,41 |
| Compras de Contado | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 16.632,21 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 12.794,00 | \$ 17.911,60 | \$ 127.940,01 |
| Pago a Proveedores | \$ 34.059,38 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 16.632,21 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 8.955,80 | \$ 12.794,00 | \$ 144.087,79 |
| Pago a Cuenta ISR | \$ 3.480,65 | \$ 602,09 | \$ 602,09 | \$ 602,09 | \$ 602,09 | \$ 1.118,16 | \$ 602,09 | \$ 602,09 | \$ 602,09 | \$ 602,09 | \$ 602,09 | \$ 860,12 | \$ 10.877,74 |
| Pago de Intereses Bancario LP | \$ 523,24 | \$ 521,97 | \$ 520,70 | \$ 519,42 | \$ 518,12 | \$ 516,82 | \$ 515,50 | \$ 514,18 | \$ 512,84 | \$ 511,49 | \$ 510,13 | \$ 508,76 | \$ 6.193,16 |
| Amortización de Préstamos LP | \$ 151,49 | \$ 152,75 | \$ 154,03 | \$ 155,31 | \$ 156,60 | \$ 157,91 | \$ 159,22 | \$ 160,55 | \$ 161,89 | \$ 163,24 | \$ 164,60 | \$ 165,97 | \$ 1.903,57 |
| Pago de Intereses otros Préstamos | \$ 128,01 | \$ 127,80 | \$ 127,60 | \$ 127,39 | \$ 127,18 | \$ 126,97 | \$ 126,76 | \$ 126,55 | \$ 126,33 | \$ 126,12 | \$ 125,90 | \$ 125,68 | \$ 1.522,28 |
| Amortización de otros Préstamos | \$ 28,82 | \$ 29,03 | \$ 29,23 | \$ 29,44 | \$ 29,65 | \$ 29,86 | \$ 30,07 | \$ 30,28 | \$ 30,50 | \$ 30,71 | \$ 30,93 | \$ 31,15 | \$ 359,66 |
| Inversion Software Crystal Ball | \$ 4.000,00 | | | | | | | | | | | | \$ 4.000,00 |
| Total de Egresos | \$ 71.021,37 | \$ 37.580,12 | \$ 39.471,57 | \$ 41.506,79 | \$ 52.616,87 | \$ 50.825,45 | \$ 39.767,52 | \$ 40.430,12 | \$ 39.239,46 | \$ 39.424,90 | \$ 46.738,32 | \$ 64.217,71 | \$ 562.840,22 |
| FLUJO DE CAJA NETO | \$ 8.935,29 | \$ 10.232,74 | \$ 9.638,75 | \$ 7.009,54 | \$ 24.927,72 | \$ 14.646,03 | \$ 13.756,09 | \$ 12.203,54 | \$ 11.841,66 | \$ 11.294,34 | \$ 19.262,33 | \$ 31.688,99 | |

2.1.21 Estado de Resultado Proforma

Refleja el nivel de rendimiento esperado de las actividades operativas y administrativas para un periodo determinado tomando en consideración la capacidad de la empresa y cada uno de los presupuestos elaborados anteriormente. Se explicará su diseño en forma conjunta con la “simulación financiera” respectiva.

Procedimiento

- Colocar en el encabezado el nombre de la entidad, estado financiero y periodo para el cual se ha elaborado.
- En la primera línea se detallan los ingresos o ventas netas anuales.
- En la siguiente se coloca el costo de producción.
- Luego se restan los gastos de operación.
- Se resta a los ingresos, los egresos, para obtener la utilidad de operación.
- Se establece el impuesto sobre la renta, resultando al final la utilidad o pérdida del ejercicio para el periodo que se está proyectando.

Simulación Financiera del Estado de Resultados Proforma

Pronósticos

Son las “variables de salidas” de Crystal Ball, se llaman también “objetivos estratégicos”. Son los resultados que se pretenden obtener debido al efecto de los “supuestos” y las “Variables de decisión”. Para el caso del estado de resultados proforma 2014 que se está realizando se tomará como “pronóstico” a la Utilidad del Ejercicio 2014” bajo el entendido que de forma similar se procederá con todos los demás que el analista financiero decida estudiar.

Proceso de ingreso

Colóquese en la celda que tiene el dato del pronóstico a cargar, en este caso será en la cantidad monetaria de la utilidad del ejercicio proyectada (Ver figura N° 13).

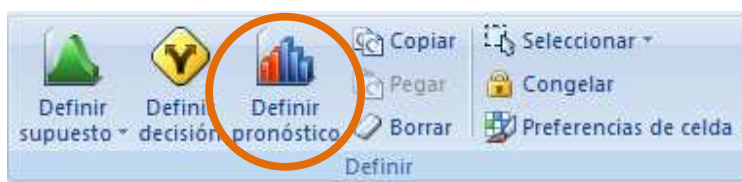
Figura N° 13

| | | |
|-------------------------------|---------------|---------------------|
| EGRESOS | | |
| COSTOS | | \$ 310.171,44 |
| COSTO DE PRODUCCION | \$ 310.171,44 | |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | \$ 168.137,49 |
| GASTOS DE VENTAS | \$ 93.256,41 | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 67.165,64 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 7.715,44 | |
| GASTOS GENERALES DE PANADERIA | \$ - | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | \$ 478.308,93 |
| UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN | | \$ 13.190,22 |
| Menos | | |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | \$ 1.529,47 |
| Menos | | |
| GASTOS NO DEDUCIBLES | | \$ - |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | \$ 11.660,75 |



Seleccionar el tercer botón de la barra de herramienta denominado “Definir pronóstico”, tiene la forma de un histograma de color azul y rojo (Ver figura N° 14).

Figura N° 14



Al darle clic, proporcionará una ventana donde se definirá el nombre que tendrá el supuesto para este caso será "Utilidad del Ejercicio 2014" y la unidad monetaria "\$" en la que se medirá, luego se presionará el botón "OK". (Ver figura N° 15).

Figura N° 15

| | | |
|------------------------------------|--|---------------------|
| UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN | | \$ 13.190,22 |
| Menos | | |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | \$ 1.529,47 |
| Menos | | |
| GASTOS NO DEDUCIBLES | | \$ - |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | \$ 11.660,75 |
| <hr/> Adelmo Rivera Propietario | | |

Definir pronóstico: Celda E30

Nombre: Utilidad del Ejercicio 2014

Unidades: \$

OK Cancelar Ayuda

Ya cargado el pronóstico la celda se identificará con el color celeste. (Ver figura N° 16).

Figura N° 16

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN | | \$ 13.190,22 |
| Menos | | |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | \$ 1.529,47 |
| Menos | | |
| GASTOS NO DEDUCIBLES | | \$ - |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | \$ 11.660,75 |
| <hr/> Adelmo Rivera Propietario | | <hr/> Lic. Samuel Pérez Ortiz Contador General |

2.1.22 Balance General Proforma

Muestra la situación financiera que se espera obtener de conformidad a las proyecciones realizadas, además presenta las variaciones del activo, pasivo y patrimonio consecuencia de las cifras que se consideraron en los presupuestos operativos.

Procedimiento

- Colocar en el encabezado el nombre de la empresa, estado financiero y fecha de corte correspondiente.
- En la primera columna se enumeran las cuentas de activo corriente y no corriente.
- En la segunda y tercera se coloca el valor de los rubros antes nombrados.
- La cuarta muestra los totales de acuerdo a la clasificación.
- En la quinta columna se detallan los nombres de las cuentas del pasivo y patrimonio neto.
- En la sexta y séptima se presentan los valores de las cuentas antes mencionadas.
- La octava columna está conformada por los total de los pasivos corrientes y no corrientes y del patrimonio neto

2.1.23 Flujo de Efectivo Operacional (CFO siglas en ingles "Cash Flows Operations")

Es un indicador de la calidad de la proyección, porque señala la capacidad de la empresa de generar efectivo llevando a cabo los planes operativos propuestos. Debido que compara datos históricos con estimados, describe en consecuencia, de donde se obtendrá dinero y donde será utilizado.

Cuadro N° 37

| CFO (Método Indirecto) | |
|--|---------------------|
| Utilidad Neta | \$ 11.660,75 |
| Depreciaciones (+) | \$ 8.000,00 |
| Cash-Flow Libros | \$ 19.660,75 |
| Cambios en Capital de Trabajo | |
| Cambio en Cuentas por Cobrar Comerciales | \$ 2.478,87 |
| Cambio en Cuenta Personal | \$ 28.868,16 |
| Cambio en Otras Cuentas por Cobrar | \$ 1.325,96 |
| Cambio en Gastos Pagados por Anticipado | \$ 4.385,90 |
| Cambio en Pago a Cuenta Excedente | \$ (7.071,79) |
| Cambio en Proveedores | \$ (16.147,78) |
| Cambio en IVA por Pagar | \$ 4.652,27 |
| Impuesto por Pagar | \$ (2.276,48) |
| Sub-Total | \$ 16.215,11 |
| Cash-Flow Operaciones | \$ 35.875,86 |

Análisis de Razones Financieras del Flujo de Efectivo Operacional (CFO)

| | |
|-------------------------|---------------|
| Depreciación/CFO | 22.30% |
|-------------------------|---------------|

Indica que la depreciación representa el 22.30% del CFO, es decir, que un 77.70% del dinero que se estima generar provendrá del volumen de las operaciones planificadas en el sistema presupuestario, es un porcentaje aceptable para la empresa en estudio pues no supera el 50%, de ser así, implicaría que la depreciación tendría gran participación en el efectivo a recuperar y las proyecciones esperadas serían deficientes porque el dinero que originen no vendrá de las operaciones planificadas sino de la recuperación del activo no corriente.

| | |
|-------------------|---------------|
| CFO/Ventas | \$0.07 |
|-------------------|---------------|

Al evaluar este resultado, se puede determinar que la cifra obtenida es baja, lo que significa que la empresa en estudio por cada dólar vendido solamente genera \$0.07 de efectivo cuando lo normal es que las ventas sean la principal fuente de dinero para cualquier negocio.

| | |
|--------------------|---------------|
| CFO/Activos | \$0.16 |
|--------------------|---------------|

Esta razón indica que por cada dólar invertido en activos se generan \$0.16 de dinero, lo que conlleva que deban revisarse las proyecciones a fin de determinar la causa de tal situación, porque entre más alto sea este valor implica que los recursos más efectivo estarán proporcionando.

| | |
|-----------------------|---------------|
| CFO/Patrimonio | \$0.42 |
|-----------------------|---------------|

Denota que por cada dólar invertido por los accionistas reciben \$0.42 en efectivo, cifra que se considera aceptable ya que es prioritario para los inversionistas que sus aportaciones ocasionan más flujo de dinero.

2.1.24 Crecimiento Máximo Permitido

Cálculo de Acuerdo a Estructura Financiera 2013 (Año Histórico)

Cuadro N° 38

| VARIABLES | IMPORTE |
|------------------|----------------|
| Ventas Netas | \$ 453,422.08 |
| Utilidad Final | \$ 4,110.02 |
| Dividendos | \$ - |
| Total Activos | \$ 222,310.45 |
| Total Pasivos | \$ 149,489.48 |
| Total Patrimonio | \$ 72,820.97 |

$$G = (MXRXL)/(A-(MXRXL))$$

Dónde:

G = Máximo Crecimiento en Activos y Ventas

M = Rentabilidad de Utilidades Finales a las Ventas.

R = Retención de Utilidades en la empresa.

L = Apalancamiento Financiero= (Deuda/Patrimonio)+1.

A =Activos Totales/Ventas netas=(A/V)

Cuadro N° 39

| | |
|--|----------------|
| M= Utilidad final/ventas Netas | 0.91% |
| | |
| R= Retención de Utilidades | |
| R= (Util. Final-Dividendos)/Util. Final | 100.00% |
| | |
| L= Apalancamiento Financiero | |
| (Deuda/ Patrimonio)+1 | 3.05 |
| | |
| A= Requerimientos Activos | 0.49 |

| | |
|---------------------------|--------------|
| Crecimiento Máximo | 5.98% |
|---------------------------|--------------|

2.1.25 Crecimiento Real

Cálculo para el Año Proyectado 2014

Cuadro N° 40

| AÑO 2013 | |
|---|---------------------|
| Capital de Trabajo Neto | \$ 15.098,56 |
| Activo Fijo | \$ 163.935,80 |
| Otros | \$ (106.213,39) |
| Inversión Operativa (Act. Netos) | \$ 72.820,97 |

Cuadro N° 41

| Análisis de Inversiones 2013/2014 | |
|--|---------------------|
| Cambios en Capital de Trabajo | \$ 11,121.10 |
| Depreciación Anual | \$ 8,000.00 |
| Cambios en activo fijo | \$ 4,000.00 |
| Total de Inversiones Anuales | \$ 23,121.10 |

Crecimiento Real = Inversión Operativa/Total de Inversiones Anuales

| | |
|-------------------------|---------------|
| Crecimiento Real | 31.75% |
|-------------------------|---------------|

De acuerdo a los datos reflejados en los estados financieros del año 2013, se puede determinar que el crecimiento máximo que Panadería y Pastelería Fortuna del Pan puede soportar es de 5.98%. El crecimiento real que se obtendrá ejecutando las proyecciones es de 31.75%, lo que deja en evidencia que la tasa de crecimiento con la que cuenta la empresa es baja, dato que se comprueba al comparar la utilidad histórica que ascendió a \$4,110.02 (Ver Anexo N° 7, Estado de Resultados Histórico) con la proyectada cuya cifra es de \$11,660.75 (Ver Cuadro N°35 Estado de Resultados Proforma). A pesar de que el crecimiento real sobrepasa al crecimiento máximo permitido, la propuesta hecha por el equipo de investigación va en dirección a incrementar los volúmenes de producción y en consecuencia las ganancias por lo que se considera válida en comparación con la baja utilidad que registró la entidad y con el propósito de que esta sea capaz de sobrellevar sus inversiones y financiamientos actuales. Queda a criterio del administrador o propietario el considerar y ejecutar las cifras propuestas.

2.2 Ejecución de la Simulación Financiera

Cuando se hayan introducido todas las variables de riesgo, las variables de decisión y los pronósticos, se procede a correr el modelo mediante el paquete informático Crystal Ball.

Para comenzar, se debe ubicar la sección de "Ejecución" de barra de aplicación (Figura N° 17) donde sus botones principales son:

Figura N° 17



Figura N° 18



“Iniciar” es el que ejecuta la simulación financiera. (Ver Figura N° 18)

Figura N° 19



Al correr la simulación esta se detiene automáticamente al terminar de realizar iteraciones, pero si se desea interrumpir este proceso se utiliza “Parar”. (Ver Figura N° 19)

Figura N° 20



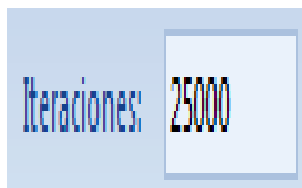
“Resetear” sirve para eliminar la simulación una vez haya sido completada, borrando todo lo ejecutado y volviendo a las cifras del modelo original (Ver Figura N° 20)

Figura N° 21



Este botón genera una iteración de la simulación a la vez y permite identificar los cambios de los factores de riesgo y su incidencia en los pronósticos establecidos. (Ver Figura N° 21)

Figura N° 22

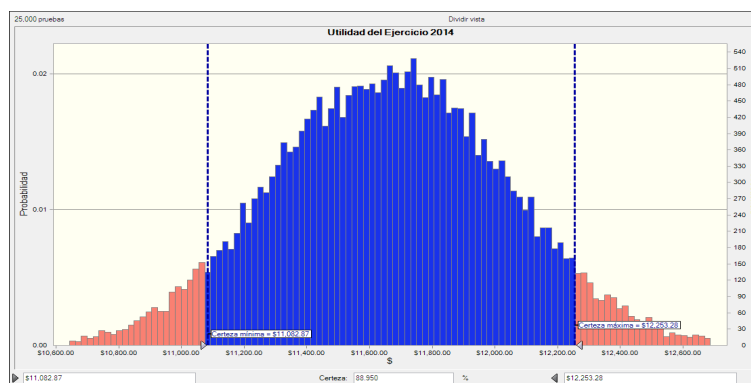


En el botón “Iteraciones” se define el número de escenarios a ejecutar, el máximo que puede utilizarse es 100,000, por lo que para la aplicación de la presente investigación se realizarán 25,000 pruebas. El total a simular depende de los objetivos del analista (Ver Figura N°22).

- **Histograma de Pronóstico.**

Cuando termina de ejecutarse la simulación, en la pantalla aparece el histograma del pronóstico que se ha tomado y que para el presente análisis es la “Utilidad del Ejercicio 2014” (Ver figura N° 23), en el cual es posible visualizar diferentes niveles de utilidad y la respectiva probabilidad de alcanzarla. Es de hacer notar que habrá tantos pronósticos como lo considere necesario el especialista.

Figura N° 23



En la figura N° 24 se muestra la barra de menú que contiene dicho gráfico.

Figura N° 24



En dicha barra se selecciona la opción “Vista”, y a continuación se marca la alternativa “Dividir vista”, la cual mostrará los datos estadísticos resultantes del proceso de simulación tal como se detalla en la figura N° 25, y el resultado de habilitar esta opción se muestra en la figura N° 26.

Figura N° 25

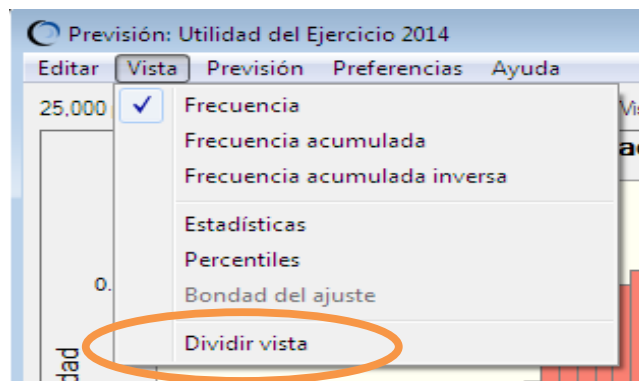
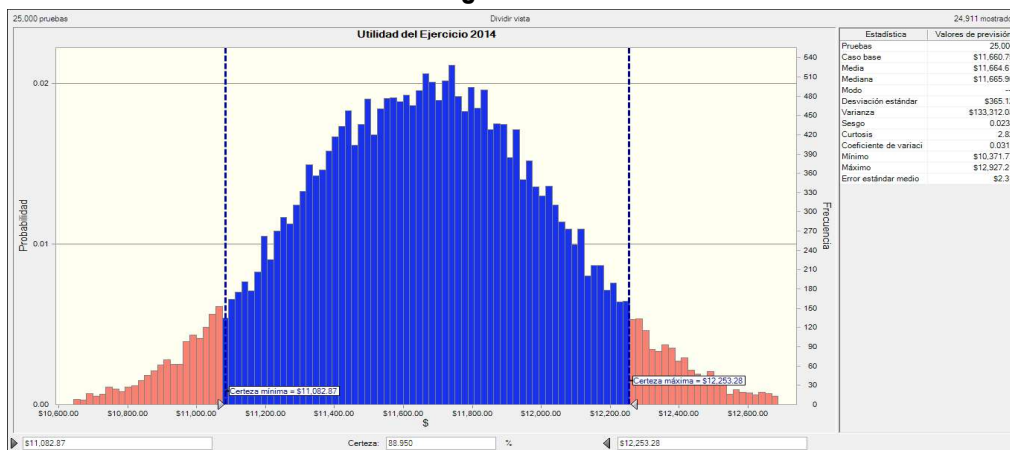


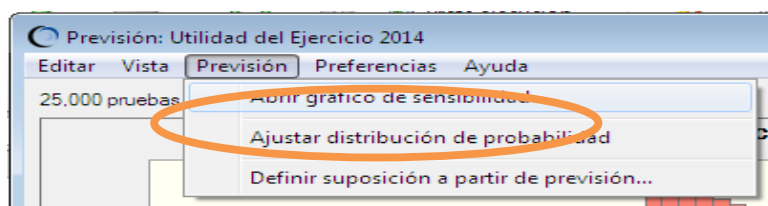
Figura N° 26



- **Gráfico de sensibilidad**

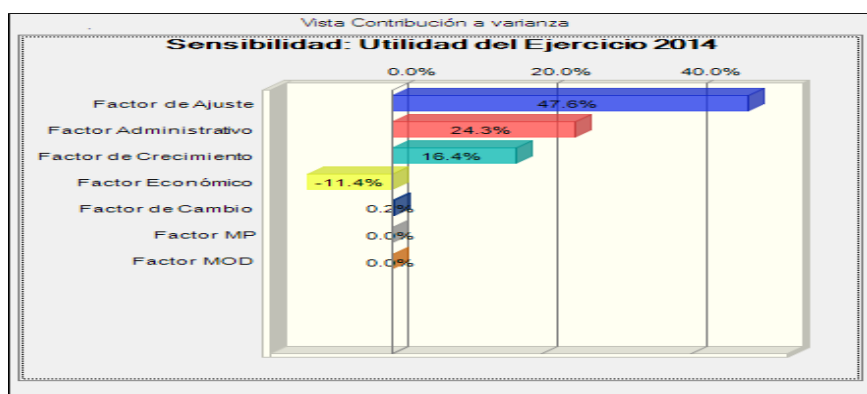
En la barra de menú se selecciona “Previsión” y luego elegir la opción “Abrir gráfico de sensibilidad” (Ver Figura 27).

Figura N° 27



Y a continuación se mostrará dicho gráfico (Ver Figura N°28).

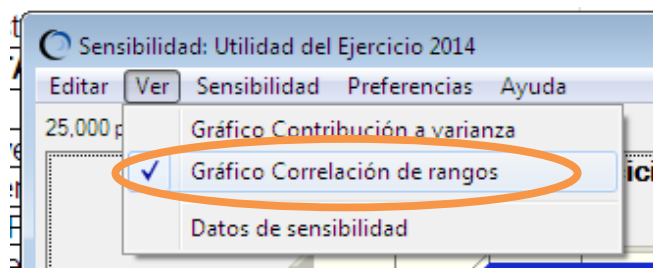
Figura N° 28



- **Gráfico de Correlación**

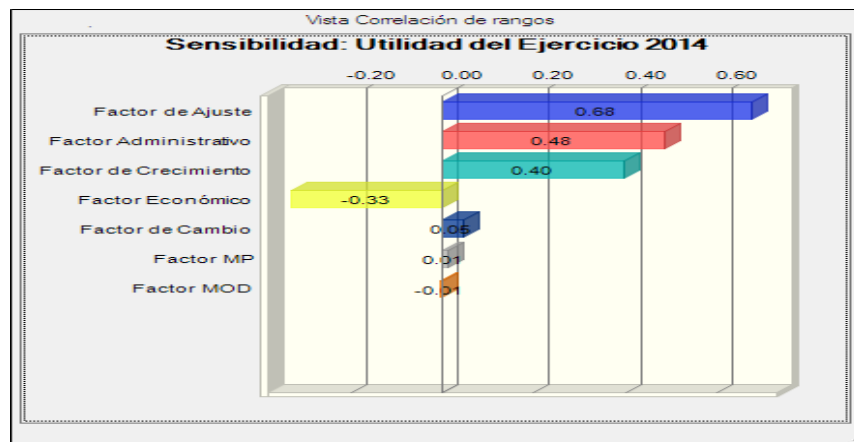
Siempre en el mismo Gráfico de Sensibilidad se selecciona la opción "Ver" y se escoge "Gráfico Correlación de rangos" (Ver figura N° 29).

Figura N° 29



La imagen que proporciona, se muestra en la figura N° 30.

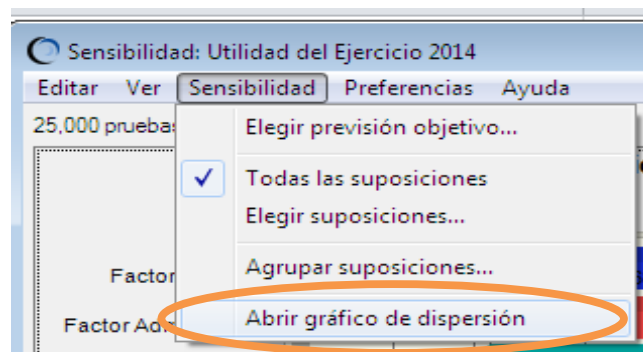
Figura N° 30



- **Gráfico de dispersión**

Continuando en el Gráfico de Sensibilidad, en la barra de menú se selecciona la opción “Sensibilidad” luego “Abrir gráfico de dispersión” (Ver figura 31).

Figura N° 31



Se obtienen los gráficos respectivos donde se relaciona cada factor de riesgo con el objetivo estratégico que se está evaluando, que en este caso es la utilidad proyectada con respecto al Factor de Ajuste y Económico, el Factor de Materia Prima y el de mano de Obra Directa (figura N° 32).

Figura N° 32

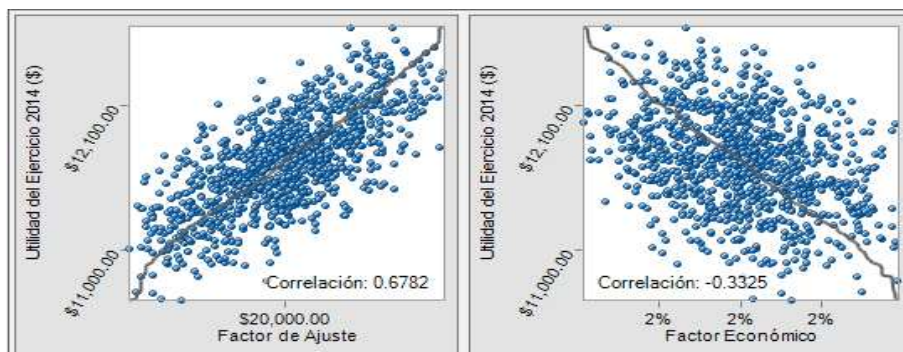


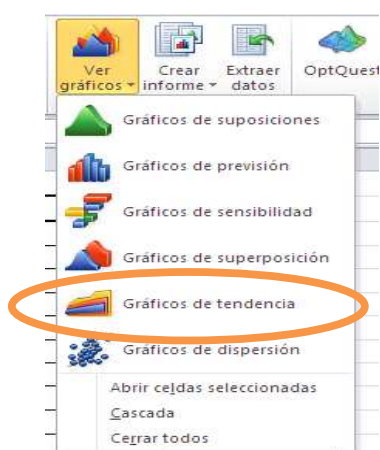
Figura N° 33

- **Gráfico de tendencia**

Para obtener esta herramienta se trabaja con el “Menú Principal”, se busca la sección “Analizar”, opción “Ver gráficos”, con la cual se desplegará una lista, la cual se muestra en la figura N° 33.



Figura N° 34



Se selecciona “Gráficos de Tendencia” (Ver Figura N° 34).

Figura N° 35

El cuadro de diálogo que se obtiene, se debe dar clic en “Nuevo”, esta acción proporcionará el listado de pronósticos que se incorporaron al modelo. (Ver figura N° 35).

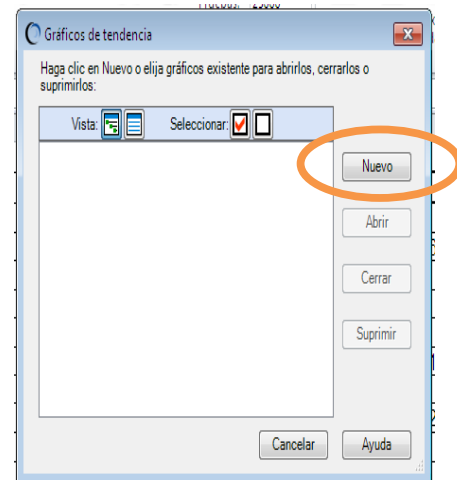
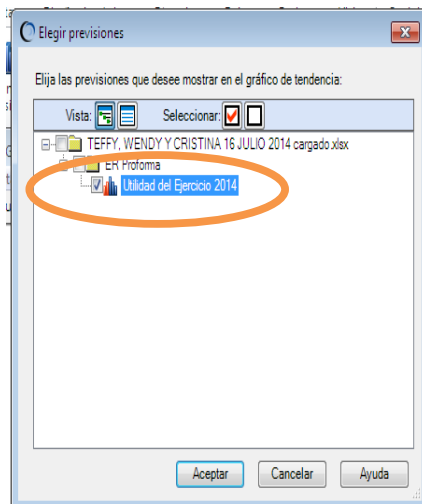


Figura N° 36



Luego elegir el pronóstico a evaluar, en este caso se ocupa “Utilidad del Ejercicio 2014” y después hacer clic en la casilla “Seleccionar” y aparecerá con un cheque indicando que ha seleccionado. (Ver figura N° 36).

Por ultimo se da clic en el botón “Aceptar”, ubicado en la parte inferior del cuadro de diálogo, el resultado es el gráfico que se muestra en la figura N° 37.

Figura N° 37

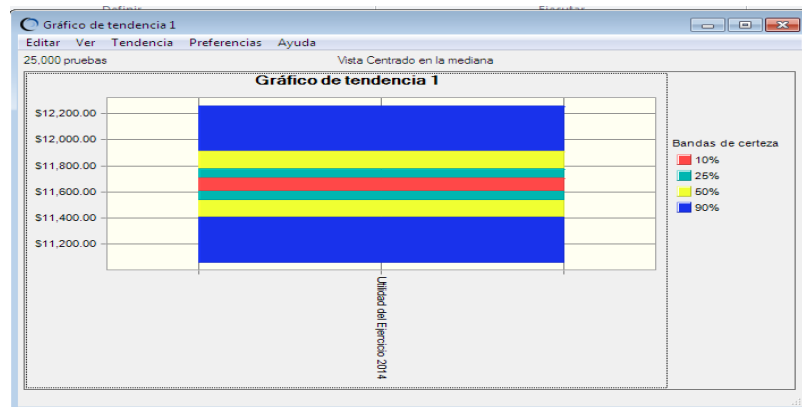
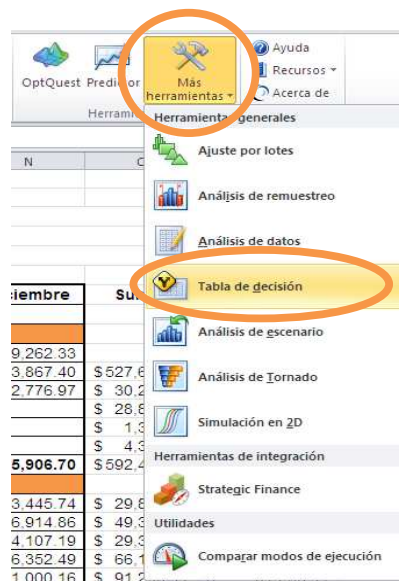


Figura N° 38

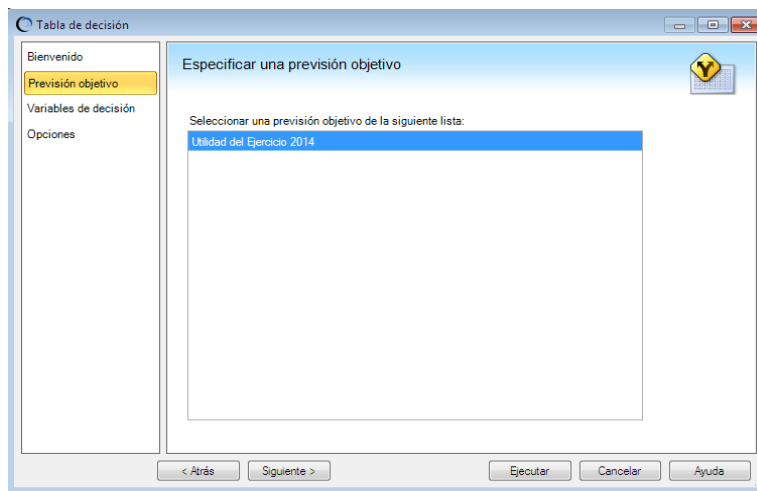
- **Gráfico de Variable de Decisión**

Dar clic en “Más Herramientas”, luego se desplegará una lista en la cual se selecciona “Tabla de Decisión” (Ver figura N° 38).



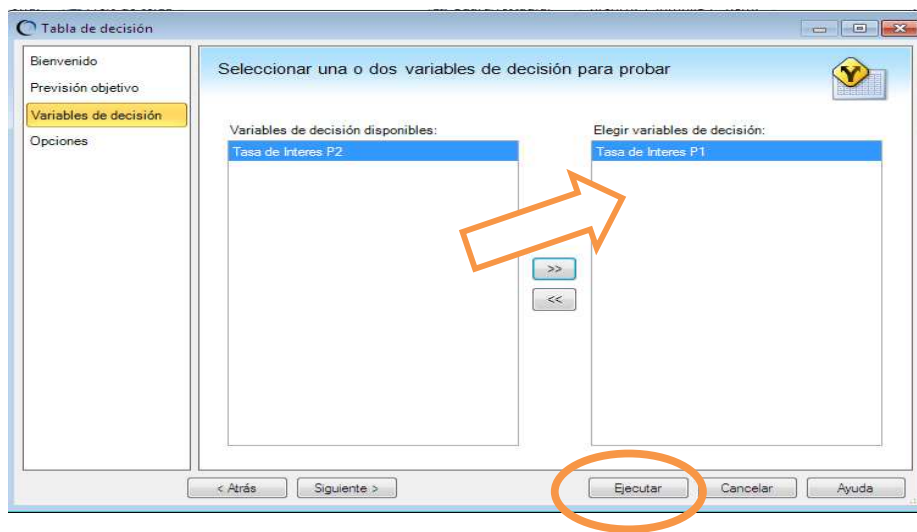
Lo que generará un cuadro donde se escoge “Previsión Objetivo” y que para el presente estudio es “Utilidad del Ejercicio 2014” (Ver Figura N° 39).

Figura N° 39



Luego se elige la Variable de decisión que se procederá a ejecutar. En este caso, de las dos disponibles, se efectuará el estudio con la “Tasa de Interés P1”, la que se trasladará a hacia la derecha de la ventana y luego dar clic en “Ejecutar”. (Ver Figura N°40).

Figura N° 40



Con lo que aparecerá en un nuevo libro de Microsoft Excel la imagen que se muestra en la Figura N° 41.

Figura N° 41

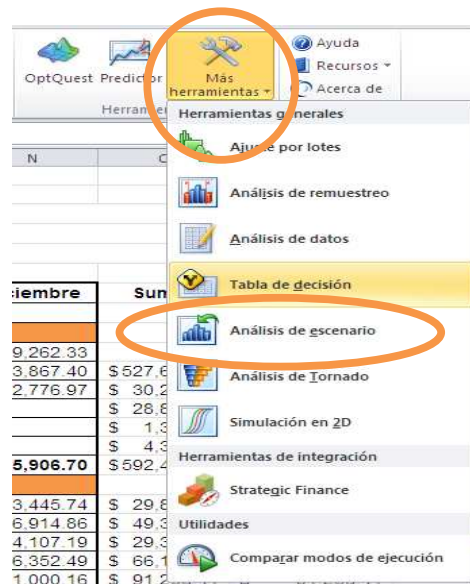
| | | | |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Gráfico de tendencia | Tasa de Interes P1 (9.0%) | Tasa de Interes P1 (10.0%) | Tasa de Interes P1 (11.0%) |
| Gráfico de superposición | | | |
| Gráfico de previsión | | | |
| | \$12,161.52 | \$11,660.38 | \$11,158.45 |

- Gráfico de “Tornado” y “Spider”

Procedimiento

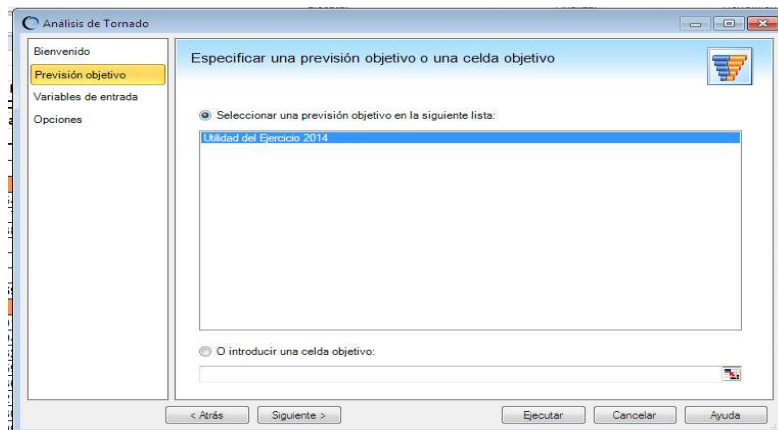
1. Antes de proceder a obtenerlos es necesario “Resetear” la simulación, botón del cual ya se explicó su ubicación y función, esto se debe hacer para eliminar la información generada con la última corrida de Crystal Ball.
2. Luego seleccionar el icono “Más Herramientas”, el cual muestra la lista desplegable con las opciones que aparecen en la Figura N° 42, y elegir de dicha lista “Análisis de Tornado” (Ver Figura No. 42).

Figura N° 42



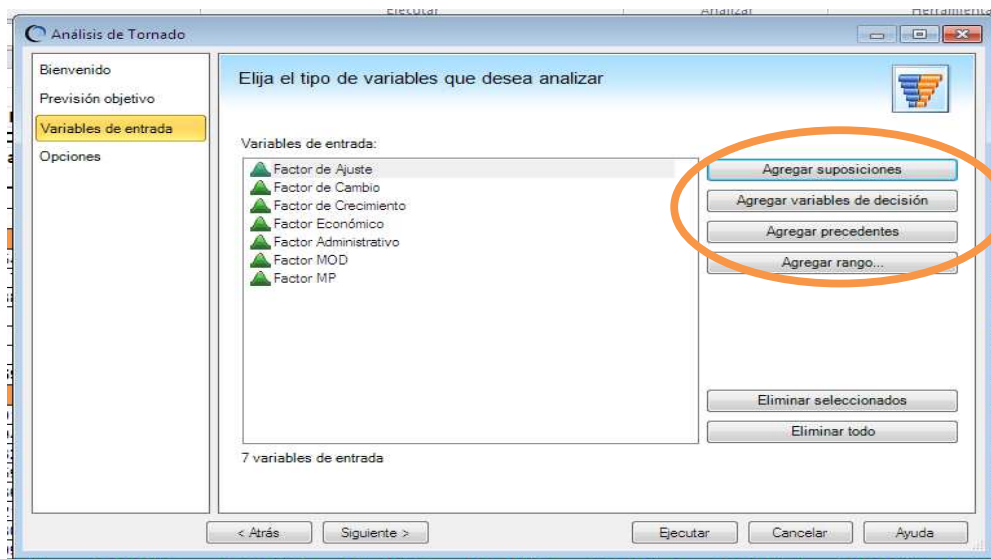
3. Se abrirá un nuevo cuadro de diálogo que muestra el pronóstico que se ha seleccionado para el sistema presupuestario, después dar clic en el botón “Siguiete” que aparece en la parte inferior (Ver figura N° 43).

Figura N° 43



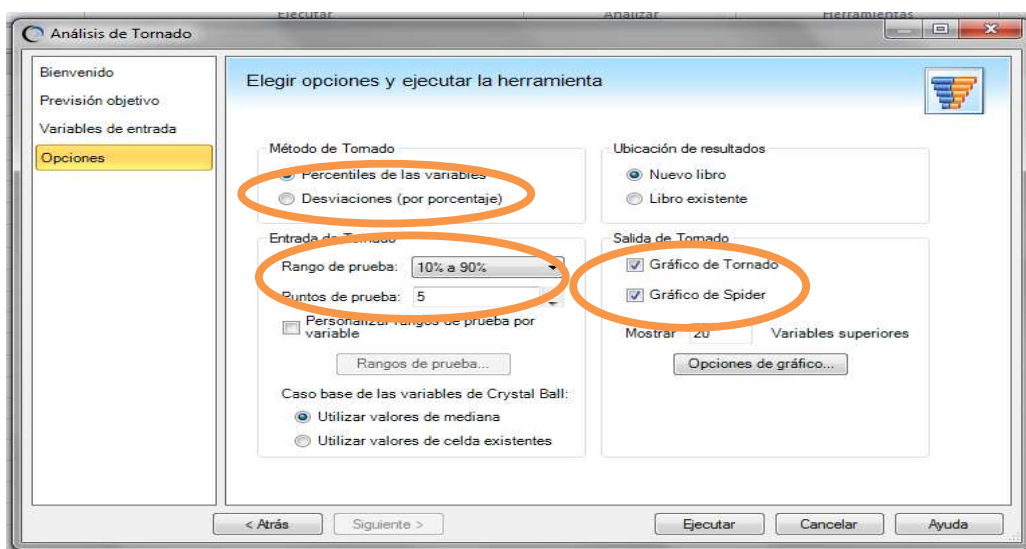
Luego dar clic en “Agregar Suposiciones” porque servirán para evaluar el pronóstico seleccionado; después se da clic en el botón “Siguiete” que se encuentra en la parte inferior para seguir con el proceso, tal como se indica en la figura N° 44.

Figura N° 44



En la figura N° 45, se indica el método que se usará, en la investigación se consideró tomar Desviaciones (por porcentaje), en la casilla Rango de Prueba se eligió variaciones del 10% de aumento y disminución. Por último se da clic en las casillas “Gráfico de Tornado” y “Gráfico de Spider”, donde se generará un reporte para cada uno, los cuales se visualizarán en un nuevo libro de Excel automáticamente.

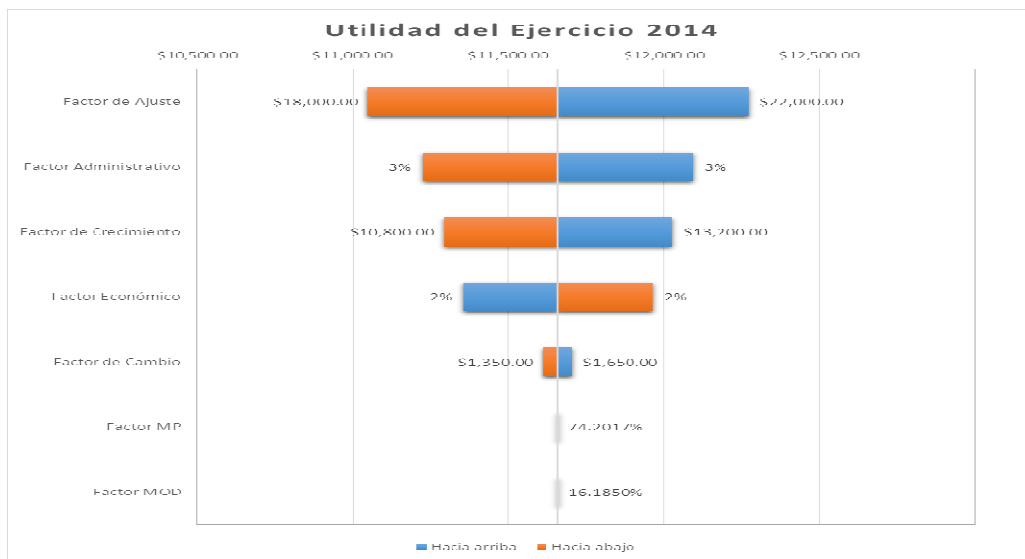
Figura N° 45



- **Gráfico de Tornado**

El resultado que se obtiene luego de ejecutar los pasos anteriores se muestran en las figuras N° 46 y N° 47 para el pronóstico “Utilidad del ejercicio 2014”.

Figura N° 46



- **Gráfico de Spider**

Figura N° 47

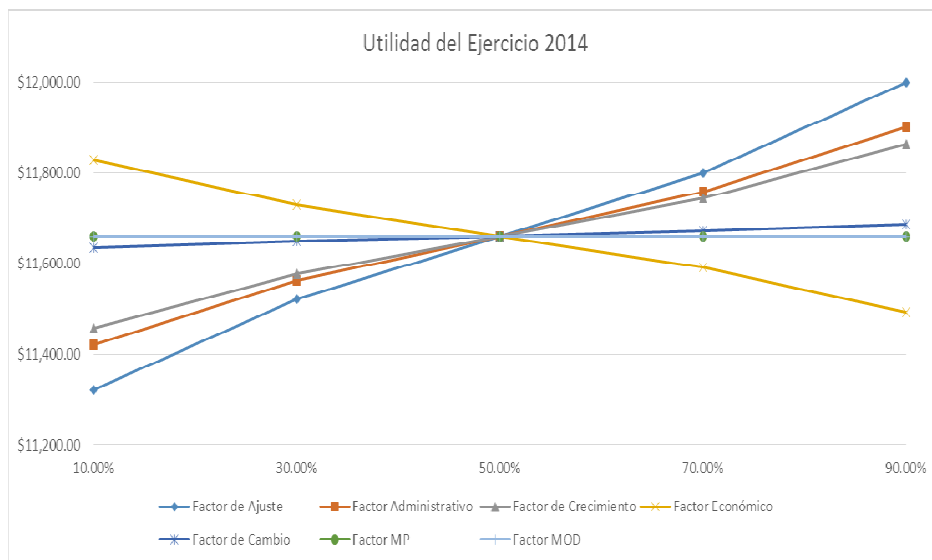
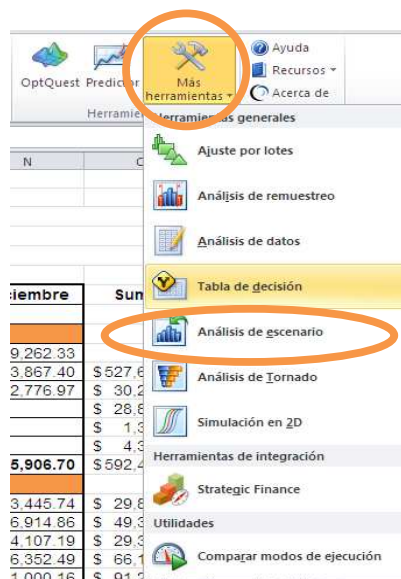


Figura N° 48



- **Gráfico de Análisis de Escenarios**

Dar clic en “Más Herramientas”, luego se desplegará una lista en la cual se selecciona “Análisis de escenarios” (Ver figura N° 48). Luego en la ventana que emerja se seguirá el procedimiento respectivo marcando a “Siguiente” hasta “Ejecutar”.

Con lo que aparecerá en un nuevo libro de Microsoft Excel la imagen que se muestra en la Figura N° 49.

Figura N° 49

| | Valores de prueba | Unidad del Ejercicio 2014 | Factor Administrativo | Factor de Ajuste | Factor de Cambio | Factor de Crecimiento | Factor Económico | Factor MOD | Factor MP |
|--------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------|-----------|
| Pegar escenario seleccionado | | | | | | | | | |
| Pegar siguiente escenario | | | | | | | | | |
| Pegar escenario anterior | | | | | | | | | |
| Restablecer valores originales | | | | | | | | | |
| 99.976% | 19005 | \$12,787.32 | 3% | \$21,654.86 | \$1,416.64 | \$12,785.10 | 2% | 16.6380% | 69.4915% |
| 99.98% | 15358 | \$12,791.56 | 3% | \$21,281.54 | \$1,581.22 | \$12,858.75 | 2% | 14.8279% | 73.8912% |
| 99.984% | 20597 | \$12,794.78 | 3% | \$21,045.88 | \$1,624.13 | \$12,712.90 | 2% | 16.0301% | 78.4731% |
| 99.988% | 9081 | \$12,796.43 | 3% | \$21,347.18 | \$1,428.90 | \$12,685.58 | 2% | 16.0973% | 78.9298% |
| 99.992% | 7125 | \$12,807.08 | 3% | \$21,681.44 | \$1,512.62 | \$12,384.53 | 2% | 15.6450% | 75.5361% |
| 99.996% | 18132 | \$12,874.52 | 3% | \$21,130.44 | \$1,576.63 | \$12,762.73 | 2% | 16.8419% | 73.3701% |
| 100.00% | 11842 | \$12,879.03 | 3% | \$21,809.01 | \$1,588.99 | \$12,741.10 | 2% | 17.1052% | 74.5598% |
| Mínimo | | \$10,392.49 | 3% | \$18,016.08 | \$1,351.61 | \$10,805.07 | 2% | 14.5781% | 66.8099% |
| Medio | | \$11,658.04 | 3% | \$19,990.55 | \$1,499.68 | \$12,006.50 | 2% | 16.1911% | 74.1986% |
| Máximo | | \$12,879.03 | 3% | \$21,977.72 | \$1,648.45 | \$13,194.36 | 2% | 17.7998% | 81.5747% |
| Desv est | | \$360.91 | 0% | \$812.55 | \$61.10 | \$489.59 | 0% | 0.6613% | 3.0331% |

- **Generación de Reporte**

Los reportes permiten analizar los datos cargados en Crystal Ball: Los supuestos, variables de decisión y pronósticos. Para obtener este informe deben realizarse los siguientes pasos:

1. En el icono "Crear Informe" dar clic que se encuentra en la barra de herramientas del programa de Crystal Ball. (Ver Figura N° 50).

Figura N° 50

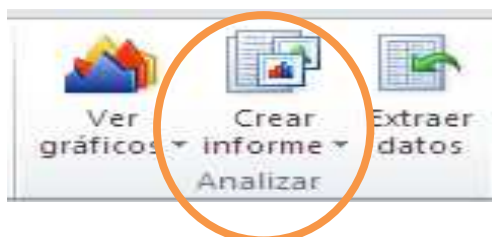
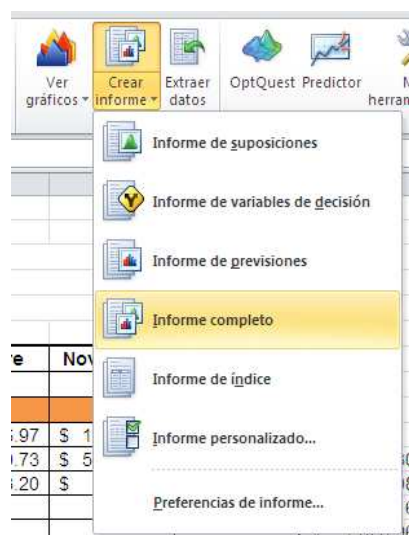


Figura N° 51

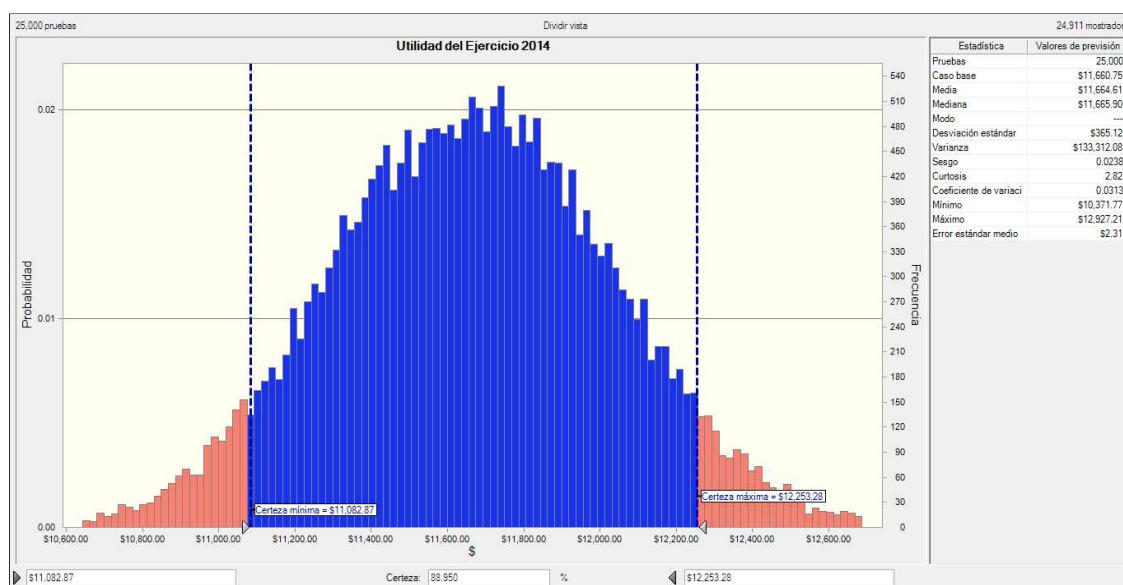
2. Luego se mostrará una lista desplegable con los diferentes tipos de reportes que se pueden generar. Para la investigación se utilizará "Informe Completo" con lo cual se obtendrá un detalle de todo lo que se ejecutó con el modelo. (Ver Figura N° 51).



2.3 Análisis de los Resultados de la Simulación Financiera Aplicada al Sistema Presupuestario de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan.

- **Histograma de Probabilidad**

Cuadro N° 42



Análisis:

Ejecutada la simulación financiera con 25,000 iteraciones y de acuerdo a resultados mostrados en el histograma de pronóstico “Utilidad del Ejercicio 2014” se puede analizar lo siguiente: (Ver Cuadro N° 42)

a) Que existe un 89%⁴¹ de probabilidad de obtener ganancias comprendidas en el rango de \$ 11,082.87 y \$ 12,253.28, lo que favorece a Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, debido a que la utilidad proyectada para el año 2014 asciende a \$ 11,660.75 y se encuentra dentro del intervalo máximo y mínimo señalado.

b) La utilidad promedio planificada será de \$ 11,664.61, asimismo la mediana ascenderá a \$11,665.90, cifras que están muy cercanas a la Utilidad Presupuestada al 31 de diciembre de 2014

⁴¹ 25,000 iteraciones equivale a que las cifras proyectadas en el sistema presupuestario se calcularán veinticinco mil veces, resultando en el 89% de ocasiones un resultado favorable.

(caso base) que es de \$ 11,660.75, lo que permite inferir que el nivel de riesgo de lograr los resultados plasmados en las proyecciones realizadas es bajo, debido a su proximidad a las principales medidas de tendencia central.

c) La desviación estándar es de \$365.12, cifra que al ser comparada con la Utilidad Presupuestada al 31 de diciembre de 2014 (\$ 11,660.75) evidencia bajo nivel de riesgo debido que la distancia entre el valor promedio y los obtenidos con los diferentes escenarios calculados es reducida elevando la probabilidad de obtener las ganancias estimadas al implementar el sistema presupuestario diseñado para Panadería y Pastelería Fortuna del Pan.

d) El sesgo reflejado en la simulación financiera asume un valor de 0.0238, lo cual es un indicador de que el nivel de riesgo asociado a las operaciones del negocio es mínimo, presentando una asimetría positiva, es decir, que los resultados obtenidos de cada uno de los escenarios tienden a estar al lado derecho. Este coeficiente evalúa la distribución de los datos alrededor de la media y para el caso en estudio, la distancia es pequeña, indicando que la probabilidad de obtener la utilidad del ejercicio en promedio es alta.

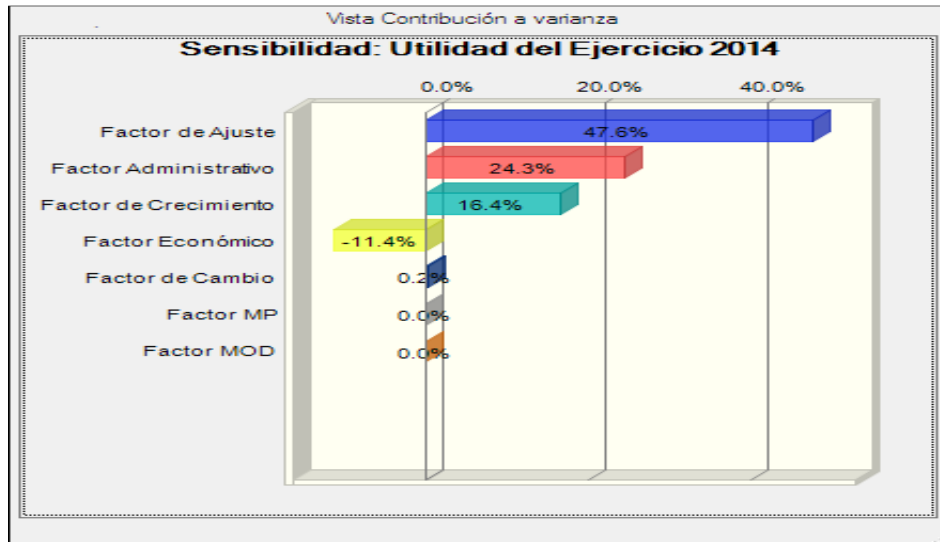
e) El coeficiente de Curtosis comprueba la confiabilidad de la proyección, presentando un valor de 2.82, en este caso, el coeficiente es mayor que cero por lo tanto corresponde a una distribución Leptocúrtica, es decir más apuntada que la "normal" y este apuntamiento indica la concentración de los resultados obtenidos en relación al promedio. Lo que indica que los datos de la simulación se encuentran centralizados siempre en la media aritmética de \$ 11,664.61, superando por \$ 3.86 unidades monetarias la utilidad estimada.

f) El coeficiente de variabilidad presenta un valor de 0.0313 cercano a cero, lo que respalda el bajo nivel de riesgo de ejecutar la proyección, indicando además que los resultados obtenidos no están muy dispersos con respecto a la media aritmética, es decir que los posibles rendimientos de cada uno de los escenarios estimados están concentrados alrededor del promedio general.

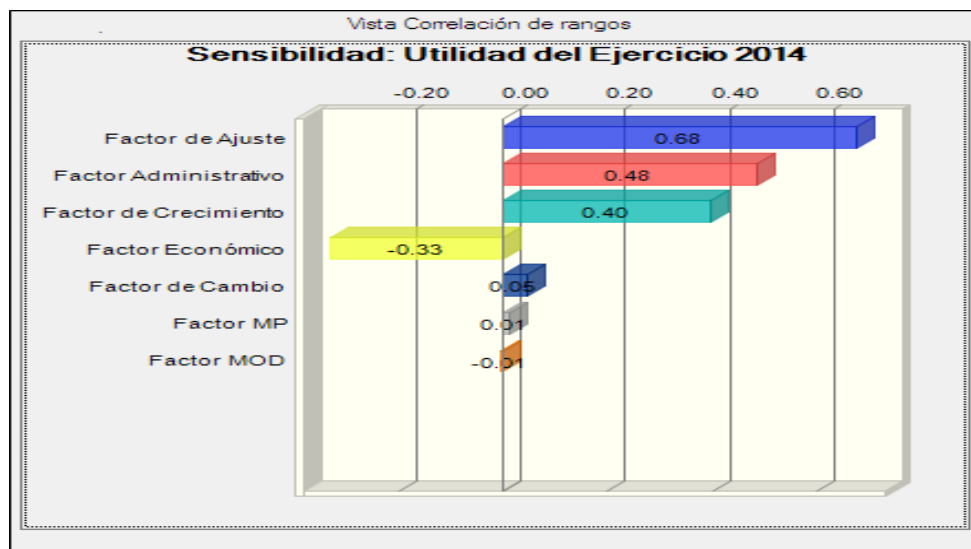
h) Al analizar el rango en que oscilaran las ganancias proyectadas luego de ejecutar la simulación financiera permite determinar que la utilidad máxima a obtener es de \$12,927.21 y la mínima de \$10,371.77.

- Gráfico de Sensibilidad, Correlación y Dispersión

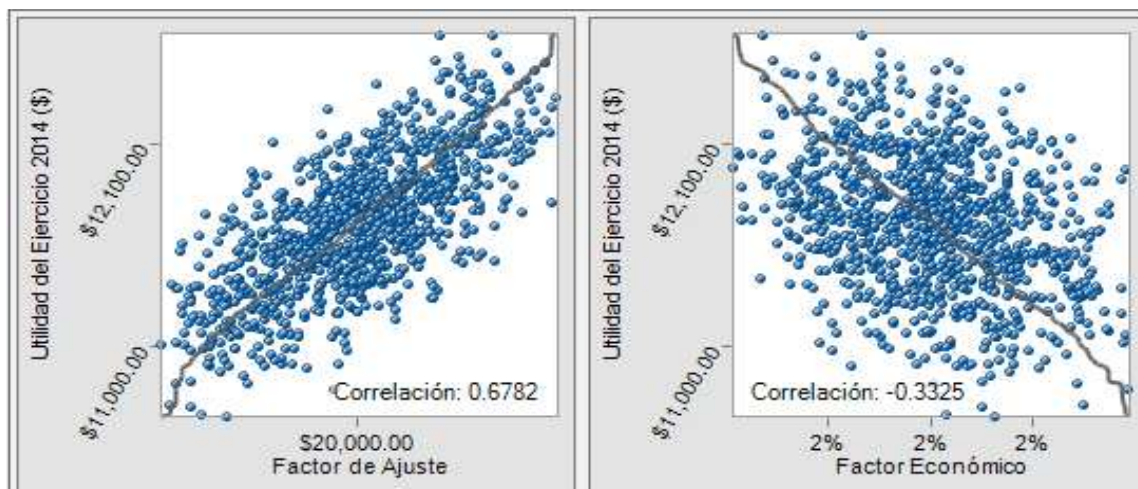
Cuadro N° 43



Cuadro N° 44



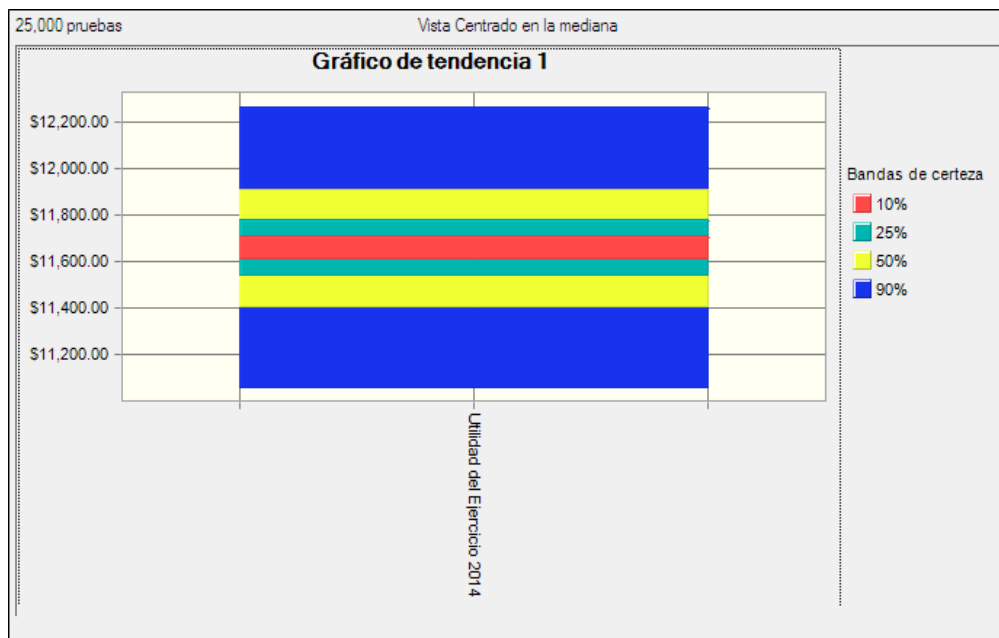
Cuadro N° 45

**Análisis:**

Tomando como base la utilidad del ejercicio, el cuadro de sensibilidad (Ver Cuadro N° 43) permite identificar el efecto de cada variable de riesgo en el pronóstico calculado, por lo que, se puede observar que el factor de ajuste, incluido en el método de combinación de factores como un determinante para aumentar las ventas, presenta un 47.60% de sensibilidad en la utilidad del ejercicio, lo que implica que “el convenio para proveer pan francés redondo a Pollo Real” aumentará los niveles de venta, lo que se puede comprobar en el gráfico de dispersión (Ver cuadro N° 45), que indica una correlación directamente proporcional entre las dos variables, es decir, que a medida que el factor de ajuste aumente, lo hará también la utilidad del ejercicio. Por otro lado, el factor administrativo presenta una asociación positiva del 48% (Ver cuadro N° 44). Caso contrario a los anteriormente plasmados, el factor económico presenta una correlación negativa de -33% (Ver Cuadro N° 44) lo que significa que existe una relación indirectamente proporcional entre las variables, ya que a medida que aumenten los costos de la materia prima y de los combustibles la utilidad disminuirá (Ver cuadro N° 45), lo que implica que la administración debe estar atenta de los costos de los insumos y al efecto adverso de los índices inflacionarios, consecuencia de la situación económica actual, porque influyen o alteran los resultados esperados. Por lo que, la gerencia general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan al someter a evaluación los factores que inciden positiva y negativamente en el negocio estaría en la posibilidad de elaborar un Plan de contingencia que tienda a contrarrestar los efectos negativos o aprovechar los de impacto positivo como una forma de alcanzar las utilidades proyectadas.

- Gráfico de Tendencia

Cuadro N° 46

**Análisis:**

Este gráfico refleja el pronóstico de la Utilidad del Ejercicio 2014 donde muestra el comportamiento de las posibles ganancias a obtener. Cada uno de los colores determina un intervalo de beneficios asociados al nivel de confianza registrado al lado izquierdo del cuadro, y se interpreta de la siguiente manera: el rango más extenso (color azul) tendrá la probabilidad del 90% de obtener una ganancia entre los rangos de \$ 10,800 y \$ 12,400; y así sucesivamente con los demás colores. Lo anterior muestra los diferentes rangos de confiabilidad, donde se obtienen diversos montos de ganancia y esto le permite al administrador tomar decisiones de maximizar el resultado de acuerdo a su pronóstico.

- Variable de Decisión

Cuadro N° 47
Tasa de Interés P1

| | | | |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Gráfico de tendencia | Tasa de Interés P1 (9.0%) | Tasa de Interés P1 (10.0%) | Tasa de Interés P1 (11.0%) |
| Gráfico de superposición | | | |
| Gráfico de previsión | | | |
| | \$12,161.52 | \$11,660.38 | \$11,158.45 |

Cuadro N° 48
Tasa de Interés P2

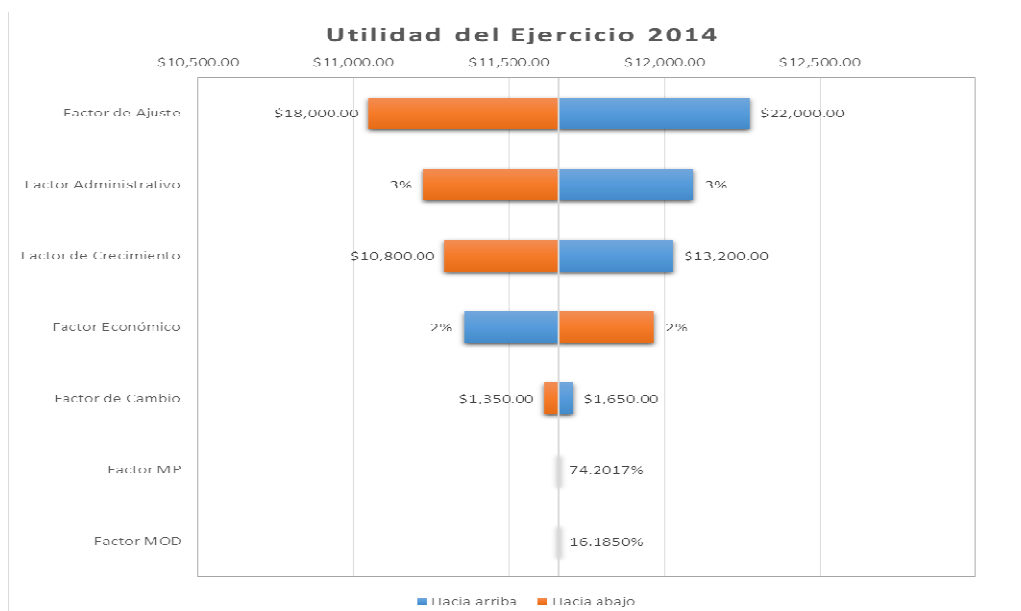
| | | | |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Gráfico de tendencia | Tasa de Interés P2 (7.7%) | Tasa de Interés P2 (8.7%) | Tasa de Interés P2 (9.4%) |
| Gráfico de superposición | | | |
| Gráfico de previsión | | | |
| | \$11,776.89 | \$11,632.31 | \$11,531.01 |

Análisis:

La tasa de interés de los préstamos bancarios señala un efecto inversamente proporcional, debido que a un mayor porcentaje la utilidad del ejercicio esperada disminuye, y a una menor tasa aumenta. Por ejemplo a una tasa de 11% la utilidad sería de \$11,158.45 y al 9% la utilidad ascendería a \$12,161.52 (Ver cuadro N° 47). Por el comportamiento descrito, es importante que la compañía tome lo anterior en consideración al momento de contratar un financiamiento bancario.

- Gráfico de Tornado

Cuadro N° 49



Cuadro N° 50

| Variable de entrada | Utilidad del Ejercicio 2014 | | | | Entrada | | |
|-----------------------|-----------------------------|--------------|------------|---------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | Hacia abajo | Hacia arriba | Rango | Explicación de variación ¹ | Hacia abajo | Hacia arriba | Caso base |
| Factor de Ajuste | \$11,048.48 | \$12,273.01 | \$1,224.53 | 47.27% | \$18,000.00 | \$22,000.00 | \$20,000.00 |
| Factor Administrativo | \$11,226.59 | \$12,094.91 | \$868.32 | 71.04% | 3% | 3% | 3% |
| Factor de Crecimiento | \$11,293.39 | \$12,028.11 | \$734.72 | 88.06% | \$10,800.00 | \$13,200.00 | \$12,000.00 |
| Factor Económico | \$11,964.95 | \$11,356.54 | \$608.42 | 99.73% | 2% | 2% | 2% |
| Factor de Cambio | \$11,614.83 | \$11,706.67 | \$91.84 | 100.00% | \$1,350.00 | \$1,650.00 | \$1,500.00 |
| Factor MP | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$0.00 | 100.00% | 66.7816% | 66.7816% | 74.2017% |
| Factor MOD | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$0.00 | 100.00% | 14.5665% | 14.5665% | 16.1850% |

¹La explicación de la variación es acumulativa

Análisis:

Evalúa de manera individual la incidencia de cada uno de los factores en el pronóstico de “Utilidad del Ejercicio 2014”, reflejando el efecto de cada variable a nivel individual, manteniendo constante el resto. Dicha herramienta utiliza fluctuaciones del 10% ya sea como incremento o disminución en cada factor de riesgo, los cuales son ordenados de mayor a menor impacto de acuerdo al nivel de sensibilidad asociado al pronóstico objeto de estudio (Ver cuadro N° 49).

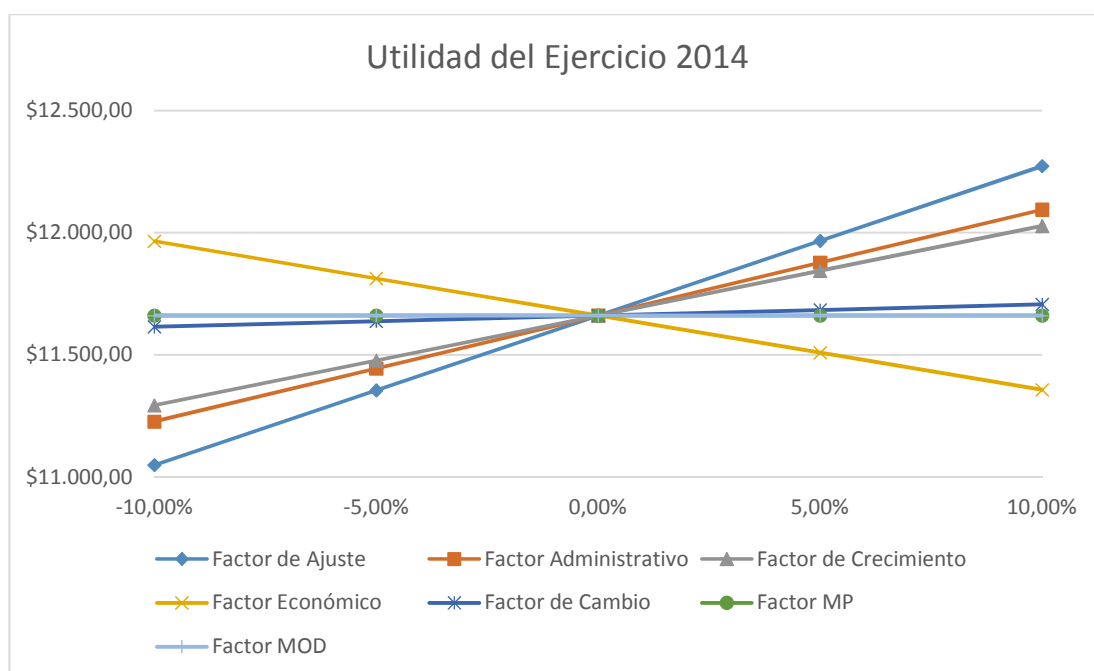
En el caso de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan la utilidad es más sensible al factor de Ajuste, afectándola positiva y negativamente, ya que al aumentarse de \$20,000.00 a \$22,000.00 la utilidad

es de \$12,273.01 y caso contrario al disminuirse de \$20,000.00 a \$18,000.00 la utilidad es de \$11,048.48, (Ver cuadro N° 50), es decir, que aumenta el riesgo pues se está dependiendo en mayor proporción de esta variable, situación similar a la descrita anteriormente se aplica para el factor administrativo, crecimiento y cambio. Caso contrario el factor económico indica una relación inversa, ya que al elevarse el costo de adquisición de la materia prima, la utilidad disminuye. De forma similar se realiza para el resto de variables ocupadas como “supuestos” de la simulación financiera.

Dicha información proporcionada se puede utilizar para conocer en forma anticipada el efecto que ocasionaran las fluctuaciones de cada una de las variables críticas en los resultados proyectados y de esta manera preparar planes para minimizar los efectos negativos o aprovechar los resultados positivos.

- **Gráfico Spider**

Cuadro N° 51



Cuadro N° 52

| | | Utilidad del Ejercicio 2014 | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Variable de entrada | Elasticidad ¹ | -10.00% | -5.00% | 0.00% | 5.00% | 10.00% |
| Factor de Ajuste | 0.52 | \$11,048.48 | \$11,354.61 | \$11,660.75 | \$11,966.87 | \$12,273.01 |
| Factor Administrativo | 0.37 | \$11,226.59 | \$11,443.66 | \$11,660.75 | \$11,877.82 | \$12,094.91 |
| Factor de Crecimiento | 0.31 | \$11,293.39 | \$11,477.07 | \$11,660.75 | \$11,844.43 | \$12,028.11 |
| Factor Económico | -0.26 | \$11,964.95 | \$11,812.85 | \$11,660.75 | \$11,508.64 | \$11,356.54 |
| Factor de Cambio | 0.04 | \$11,614.83 | \$11,637.78 | \$11,660.75 | \$11,683.70 | \$11,706.67 |
| Factor MP | 0.00 | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$11,660.75 |
| Factor MOD | 0.00 | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$11,660.75 | \$11,660.75 |

¹La elasticidad es la media de todo el rango de prueba

Análisis:

La inclinación de cada una de las líneas rectas del gráfico muestra el nivel de riesgo que existe entre los factores y la utilidad del Ejercicio 2014 y entre menos inclinada esté, es menor la incidencia en los resultados. Además se observa el tipo de comportamiento y correlación que tiene cada factor de riesgo sobre el resultado obtenido, ya que este último puede ser directa o inversamente proporcional a las fluctuaciones de los elementos de riesgo mencionados en el Cuadro N° 51. Por ejemplo: tomando como base la utilidad proyectada que es de \$ 11,660.75, al ejecutar el Gráfico de Spider se observa que se genera un cambio de cada variable de riesgo entre el -10% y el 10%, lo que implica una variación en las ventas estimadas, obteniendo un rango de utilidades específicamente para el factor de Ajuste que oscila entre \$11,048.48 y \$12,273.01 respectivamente (Ver cuadro N° 52), y así sucesivamente para cada uno de los supuestos detallados. Es de observar que este es un complemento al Gráfico de Tornado. Con los datos obtenidos la administración podrá visualizar a cuánto ascenderán las pérdidas o las ganancias ante los cambios que se originen en los supuestos bajo análisis.

- Gráfico Análisis de Escenarios

Cuadro N° 53

| Pegar escenario seleccionado | Valores de prueba | Utilidad del Ejercicio 2014 | Factor Administrativo | Factor de Ajuste | Factor de Cambio | Factor de Crecimiento | Factor Económico | Factor MOD | Factor M/P |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------|------------|
| Pegar siguiente escenario | | | | | | | | | |
| Pegar escenario anterior | | | | | | | | | |
| Restablecer valores originales | | | | | | | | | |
| 99.976% | 19005 | \$12,787.32 | 3% | \$21,654.86 | \$1,416.64 | \$12,785.10 | 2% | 16.6380% | 69.4915% |
| 99.98% | 15358 | \$12,791.56 | 3% | \$21,281.54 | \$1,581.22 | \$12,858.75 | 2% | 14.8279% | 73.8912% |
| 99.984% | 20597 | \$12,794.78 | 3% | \$21,045.88 | \$1,624.13 | \$12,712.90 | 2% | 16.0301% | 78.4731% |
| 99.988% | 9081 | \$12,796.43 | 3% | \$21,347.18 | \$1,428.90 | \$12,685.58 | 2% | 16.0973% | 78.9298% |
| 99.992% | 7125 | \$12,807.08 | 3% | \$21,681.44 | \$1,512.62 | \$12,384.53 | 2% | 15.6450% | 75.5361% |
| 99.996% | 18132 | \$12,874.52 | 3% | \$21,130.44 | \$1,576.63 | \$12,762.73 | 2% | 16.8419% | 73.3701% |
| 100.00% | 11842 | \$12,879.03 | 3% | \$21,809.01 | \$1,588.99 | \$12,741.10 | 2% | 17.1052% | 74.5598% |
| Mínimo | | \$10,392.49 | 3% | \$18,016.08 | \$1,351.61 | \$10,805.07 | 2% | 14.5781% | 66.8099% |
| Medio | | \$11,658.04 | 3% | \$19,990.55 | \$1,499.68 | \$12,006.50 | 2% | 16.1911% | 74.1986% |
| Máximo | | \$12,879.03 | 3% | \$21,977.72 | \$1,648.45 | \$13,194.36 | 2% | 17.7998% | 81.5747% |
| Desv est | | \$360.91 | 0% | \$812.55 | \$61.10 | \$489.59 | 0% | 0.6613% | 3.0331% |

Análisis:

Cada percentil representa un cambio en la utilidad del Ejercicio 2014; por ejemplo, en el caso del percentil 99.976% al efectuarse cambios en los factores de ajustes, Económicos, Administrativos, Materia Prima y Mano de Obra Directa, la utilidad sería de \$12,787.32; y de esta forma se efectuaría la interpretación para el resto de escenarios, donde se presentan diferentes cambios en cada una de las variables mencionadas, de tal forma que la gerencia puede conocer un posible nivel de utilidades dependiendo de las fluctuaciones ya mencionadas. Además este gráfico proporciona una tabla resumen en donde se observa la utilidad mínima, media y máxima que se puede obtener, para este caso \$10, 392.49, \$11,658.04 y \$12, 879.03 respectivamente.

2.4 Conclusiones

Con la implementación del análisis de escenarios y sensibilidad financiera aplicado al sistema presupuestario para el año 2014 por medio del paquete informático Cristal Ball propuesto a Panadería y Pastelería Fortuna de Pan como herramienta para la toma de decisiones se determinó lo siguiente:

- A través del gráfico de simulación financiera (histograma) donde se evaluó la utilidad proyectada 2014, se determinó que la probabilidad de obtenerla en un rango de \$1,082.87 y \$12,253.28, es del 89%, lo cual puede considerarse como aceptable, criterio que es respaldado con los datos estadísticos resultantes como la Media aritmética, el Coeficiente de Asimetría y Curtosis que reflejan el bajo nivel de riesgo del modelo propuesto.
- Mediante los gráficos de sensibilidad, correlación y de dispersión se detectó que el factor de ajuste es el que más influye en la obtención de las utilidades, y que el elemento que la afecta negativamente es el factor económico, por lo que la gerencia puede tomar decisiones de forma anticipada a fin de aprovechar los factores beneficiosos y minimizar el efecto de los perjudiciales.
- El gráfico de tendencias permitió identificar diferentes rangos del objetivo estratégico, lo cual generó la oportunidad de conocer las distintas probabilidades de obtenerlo, lo cual facilita a la empresa para que seleccione el escenario que más le conviene.
- A través del análisis de la variable de decisión se pudo determinar la influencia que las tasas de interés bancarias tienen sobre los niveles de utilidad esperados, y además que la relación existente entre la tasa de interés y utilidad presenta una relación inversamente proporcional, es decir, que a medida que aumenta la tasa las ganancias se verán disminuidas y viceversa.
- Mediante el gráfico de tornado y spider se puede identificar el comportamiento del objetivo estratégico (Utilidad Neta 2014) debido a las variaciones de cada factor de riesgo, identificándose que la utilidad es más sensible al de Ajuste, lo que permite a la

administración tomar medidas de forma anticipada a fin de aprovechar las ventajas o minimizar los efectos negativos en los resultados planificados.

- El crecimiento máximo que la empresa en estudio puede soportar según los estados financieros del año 2013 es de 5.98% comparado al propuesto que ascendería a 31.75%, lo que pone en evidencia que cuenta con una tasa de crecimiento baja, la propuesta hecha va en dirección a incrementar los volúmenes de producción y ventas, y en consecuencia, las ganancias; por lo que se considera válida en comparación con la baja utilidad que registró la entidad en el 2013.
- El gráfico análisis de escenarios permite visualizar los probables cambios en los factores de ajustes, económicos, administrativos, materia prima y mano de obra directa; y para el caso de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan se observa que la utilidad mínima, media y máxima que se puede obtener, sería de \$10, 392.49, \$11,658.04 y \$12, 879.03 respectivamente, de tal forma que la gerencia puede conocer un posible nivel de utilidades dependiendo de las fluctuaciones ya mencionadas.

E. Plan de Capacitación

1. Introducción

El presente Plan de Capacitación ha sido preparado considerando el tipo de conocimientos y habilidades que debe adquirir el recurso humano en la gestión de los recursos monetarios, principalmente en tópicos como el Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera aplicado a un Sistema Presupuestario para que les sirva de fundamento en la planeación y control de los recursos y en la elección de alternativas de inversión y financiamiento durante el desarrollo de las actividades operativas del negocio.

2. Objetivos

General

- Proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos al propietario y al contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan sobre la elaboración, interpretación e implementación del modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera aplicada a un Sistema Presupuestario mediante el paquete computacional Crystal Ball.

Específicos

- Explicar sobre la estructura y diseño de un sistema presupuestario que incluya tanto la parte operativa como financiera de la pequeña empresa que suministre las bases para llevar a cabo la planeación eficiente en un periodo específico.
- Capacitar a los participantes sobre la utilización del sistema presupuestario como herramienta de planeación, coordinación y control de los recursos financieros.
- Instruir sobre el uso del paquete informático Crystal Ball, a fin de poder interpretar los resultados que proporciona cuando ejecuta el análisis multiescenario y sensibilidad financiera.

3. Recursos

Humanos

- Será impartida por parte del equipo investigador al propietario y al contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan.

Materiales

- Espacio físico: Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, en la oficina de la gerencia general.
- Mobiliarios y equipo: La entidad en estudio dispone de mesas, sillas, computadoras de escritorio que servirá para realizar el seminario, por lo tanto únicamente se alquilará un cañón y una computadora portátil.
- Material didáctico: El cual será financiado y entregado por parte de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan con el propósito de facilitar la ponencia a impartir.
- Refrigerio: Será entregado al momento del respectivo receso que se dará durante el desarrollo de la capacitación.
- Software Crystal Ball

Financieros

- Adquisición del Software Crystal Ball en Oracle Corporation. (Ver presupuesto de Inversión Cuadro N° 28)
- Inversión de recursos materiales y técnicos (Ver desembolso en presupuesto de Gastos de Administración mes de Enero)
- Alquiler de cañón y computadora portátil.
- Facilitadores: no tendrá costo porque como ya se mencionó estará a cargo del equipo investigador.

4. Tiempo de Duración

En común acuerdo con el contador general de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, la capacitación se impartirá en tres sábados en el horario de 8:00 a 12:00 mediodía.

5. Estructura del Programa de Capacitación

Estará dividido en cuatro tópicos importantes, los cuales se detallan a continuación:

Presupuestos y Toma de Decisiones

Se incluirán temas sobre el sistema presupuestario, construcción y la importancia que tiene en la planificación, coordinación y control de los recursos financieros y en la toma de decisiones empresariales.

Introducción a Microsoft Excel

Se expondrán las funciones y herramientas del programa que serán utilizadas para la construcción del modelo propuesto.

Modelo Montecarlo y Crystal Ball

Serán expuestos aspectos teóricos básicos para el desarrollo del paquete informático, que facilitarán la interpretación de los resultados a obtener, además se desarrollarán las funciones con las que cuenta y la manera de utilizarlas en la simulación del sistema presupuestario.

Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera

Utilizando Cristal Ball se explicará como realizar el análisis multiescenarios y sensibilidad financiera, generando gráficos y reportes que al ser interpretados permitirán la elección de alternativas que contribuyan al logro de los objetivos financieros deseados.

6. Secciones del Plan de Capacitación.

6.1 Contenido de la Ponencia N° 1

Cuadro N° 54

| Tema: Presupuestos y Toma de Decisiones | |
|--|---|
| Objetivo: | Practicar la elaboración de los presupuestos y explicar su importancia para realizar la elección de cursos de acción que contribuyan a maximizar los resultados planificados. |
| Día: | Primer Sábado |
| Hora: | 8:00 a.m. a 12:00 md. |
| Subtemas: | <p>I. Generalidades de los Presupuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia • Características • Clasificación <p>II. Generalidades del Sistema Presupuestario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia <p>III. Presupuestos Operativos, Financieros y su Estructura</p> <p>IV. Toma de Decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia • El proceso de la Toma de Decisiones y su relación con el Sistema Presupuestario <p>V. El presupuesto como herramienta de planificación, coordinación y control.</p> |
| Dirigido a: | Propietario y Contador General de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan. |

6.1.1 Programación

Cuadro N° 55

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|-------------------------|--|---------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| 8:00 a.m. a 8:15 a.m. | Presentación | Participativa | Propietario | --- |
| 8:16 a.m. a 8:30 a.m. | Introducción | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 8:31 a.m. a 8:50 a.m. | Generalidades de los Presupuestos. Herramienta de planificación, coordinación y control | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 8:51 a.m. a 9:00 a.m. | Preguntas y Respuestas | Participativa | Capacitador y Participantes | --- |
| 9:01 a.m. a 9:20 a.m. | Refrigerio | --- | --- | --- |
| 9:21 a.m. a 9:50 a.m. | Generalidades del Sistema Presupuestario | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 9:51 a.m. a 10:55 a.m. | Presupuestos Operativos, Financieros y su Estructura | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 10:56 a.m. a 11:10 a.m. | Preguntas y Respuestas | Participativa | Capacitador y Participantes | --- |
| 11:11 a.m. a 11:45 a.m. | Toma de Decisiones | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 11:46 a.m. a 11:55 a.m. | Preguntas y Respuestas | Participativa | Capacitador y Participantes | --- |
| 11:56 a.m. a 12:00 md. | Cierre de Sesión | Participativa | Propietario | --- |

6.1.2 Costos

Las erogaciones en las que se incurrirá para llevar a cabo la primera sesión son las siguientes:

a) Material Didáctico

Cuadro N° 56

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|--------------------|----------|-------------|---------------|
| Lapiceros | 6 | \$0.20 | \$1.20 |
| Libreta de Apuntes | 2 | \$0.80 | \$1.60 |
| Material Impreso | - | - | \$3.00 |
| Total | | | \$5.80 |

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

b) Sueldos y Salarios

El equipo de investigación impartirá la capacitación referente al diseño del Modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera como herramienta para la toma de decisiones, por lo que no será necesario incurrir en dicha erogación.

c) Otros Gastos

Para el desarrollo de la capacitación se considerarán también los desembolsos siguientes:

Cuadro N° 57

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|-------------------------|----------|-------------|----------------|
| Refrigerio | 5 | \$1.20 | \$6.00 |
| Botellas con agua | 5 | \$0.60 | \$3.00 |
| Renta de Cañón y Laptop | 4 horas | \$5.00 | \$20.00 |
| Total | | | \$29.00 |

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

| | |
|--|----------------|
| El costo total de la primera sesión será de | \$34.80 |
|--|----------------|

6.2 Contenido de la Ponencia N° 2

Cuadro N° 58

| Tema: Introducción a Microsoft Excel Modelo Montecarlo y Crystal Ball (Aspectos Teóricos y Prácticos) | |
|--|--|
| Objetivos: | <ul style="list-style-type: none"> - Exponer y aplicar las funciones y herramientas de Microsoft Excel que son necesarias para el desarrollo del modelo propuesto. - Conocer la importancia de la Simulación Financiera y su aplicación a través de Crystal Ball. |
| Día: | Segundo Sábado |
| Hora: | 8:00 a.m. a 12:00 md. |
| Subtemas: | <ul style="list-style-type: none"> I. Introducción y práctica a Microsoft Excel <ul style="list-style-type: none"> • Importancia y Utilidad • Descripción de formatos y herramientas • Aplicación de fórmulas • Generación de Gráficos II. Simulación Financiera <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Usos • Importancia • Simulación Montecarlo III. Paquete Computacional Crystal Ball <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia • Beneficios y limitaciones • Elementos • Herramientas e Interpretación de Resultados |
| Dirigido a: | Propietario y Contador General de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan. |

6.2.1 Programación

Cuadro N° 59

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|-------------------------|---|-----------------------|-----------------------------|---|
| 8:00 a.m. a 8:30 a.m. | Introducción a Excel, Importancia, Utilidad, | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 8:31 a.m. a 8:50 a.m. | Descripción de formatos y herramientas | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 8:51 a.m. a 9:15 a.m. | Aplicación de fórmulas y generación de gráficos | Expositiva y practica | Capacitador | Dos computadoras de escritorio, Laptop, cañón y material impreso. |
| 9:16 a.m. a 9:35 a.m. | Preguntas y Respuestas | Participativa | Capacitador y Participantes | --- |
| 9:36 a.m. a 9:50 a.m. | Refrigerio | --- | --- | --- |
| 9:51 a.m. a 10:35 a.m. | Simulación Financiera | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 10:36 a.m. a 10:45 a.m. | Preguntas y Respuestas | Participativa | Capacitador y Participantes | --- |
| 10:46 a.m. a 11:45 a.m. | Paquete informático Crystal Ball | Expositiva | Capacitador | Laptop, cañón y material impreso. |
| 11:46 a.m. a 11:55 a.m. | Preguntas y Respuestas | Participativa | Capacitador y Participantes | --- |
| 11:56 a.m. a 12:00 md. | Cierre de Sesión | Participativa | Propietario | --- |

6.2.3 Costos

Las erogaciones en las que se incurrirá para llevar a cabo la segunda sesión son las siguientes:

a) Material Didáctico

Cuadro N° 60

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|------------------|----------|-------------|---------------|
| Material Impreso | - | - | \$4.00 |
| Total | | | \$4.00 |

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

b) Sueldos y Salarios

El equipo de investigación impartirá la capacitación referente al diseño del Modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera como herramienta para la toma de decisiones, por lo que no será necesario incurrir en dicha erogación.

c) Otros Gastos

Para el desarrollo de la segunda jornada de capacitación se considerarán también los desembolsos siguientes:

Cuadro N° 61

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|-------------------------|----------|-------------|----------------|
| Refrigerio | 5 | \$1.20 | \$6.00 |
| Botellas con agua | 5 | \$0.60 | \$3.00 |
| Renta de Cañón y Laptop | 4 horas | \$5.00 | \$20.00 |
| Total | | | \$29.00 |

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

| | |
|--|----------------|
| El costo total de la segunda sesión será de | \$33.00 |
|--|----------------|

6.3 Contenido de la Ponencia N° 3

Cuadro N° 62

| Tema: Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera | |
|---|--|
| Objetivo: | Practicar y dar a conocer la importancia del Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera aplicado a un Sistema Presupuestario. |
| Día: | Tercer Sábado |
| Hora: | 8:00 a.m. a 12:00 md. |
| Subtemas: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera con Crystal Ball <ul style="list-style-type: none"> • Introducción de datos al programa • Ejecución • Uso de Herramientas <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de escenarios • Análisis de sensibilidad • Tabla de decisión • Gráfico de Tornado • Gráfico de Spider • Análisis e interpretación de resultados • Generación de reportes |
| Dirigido a: | Propietario y Contador General de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan. |

6.3.1 Programación

Cuadro N° 63

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|------------------------|--|-----------------------|--------------------|---|
| 8:00 a.m. a 9:30 a.m. | Introducción de datos al programa (con Crystal Ball) | Expositiva y práctica | Capacitador | Dos computadoras de escritorio, Laptop, cañón y material impreso. |
| 9:31 a.m. a 10:30 a.m. | Ejecución y uso de | Expositiva y | Capacitador | Dos computadoras |

| | | | | |
|-------------------------|---|---------------|-----------------------------|--|
| | Herramientas | práctica | | de escritorio, Laptop, cañón y material impreso. |
| 10:31 a.m. a 10:50 a.m. | Refrigerio | --- | --- | --- |
| 10:51 a.m. a 11:30 a.m. | Análisis e Interpretación de Resultados | Participativa | Capacitador y Participantes | Laptop, cañón y material impreso. |
| 11:31 a.m. a 11:50 a.m. | Generación de Reportes | Participativa | Capacitador y Participantes | Laptop, cañón y material impreso. |
| 11:51 a.m. a 12:00 md. | Palabras Finales | Participativa | Propietario | --- |

6.3.2 Costos

Las erogaciones en las que se incurrirá para llevar a cabo la tercera sesión son las siguientes:

- a) Material Didáctico

Cuadro N° 64

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|------------------|----------|-------------|---------------|
| Material Impreso | - | - | \$4.00 |
| Total | | | \$4.00 |

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

- b) Sueldos y Salarios

El equipo de investigación impartirá la capacitación referente al diseño del Modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera como herramienta para la toma de decisiones, por lo que no será necesario incurrir en dicha erogación.

- c) Otros Gastos

Para el desarrollo de la tercera jornada se considerarán también los desembolsos siguientes:

Cuadro N° 65

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|-------------------------|----------|-------------|----------------|
| Refrigerio | 5 | \$1.20 | \$6.00 |
| Botellas con agua | 5 | \$0.60 | \$3.00 |
| Renta de Cañón y Laptop | 4 horas | \$5.00 | \$20.00 |
| Total | | | \$29.00 |

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

| | |
|--|----------------|
| El costo total de la tercera sesión será de | \$33.00 |
|--|----------------|

| | |
|--|-----------------|
| El costo total de la Capacitación | \$100.80 |
|--|-----------------|

F. Presupuesto

El consolidado de erogaciones necesarias para llevar a cabo las ponencias, se encuentra en el Cuadro N° 29, Presupuesto de Capacitación de este mismo capítulo.

G. Plan de implementación del Modelo Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera

1. Introducción

Las actividades que se presentan a continuación es una guía que detalla los recursos humanos y técnicos requeridos para la puesta en marcha del modelo, además se presenta el cronograma donde está el periodo de duración de cada una de las etapas a desarrollar.

2. Objetivos

General

- Diseñar un programa para la pequeña empresa panificadora que facilite la aplicación del modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera que contribuya a la administración de los recursos monetarios como herramienta para la toma de decisiones.

Específicos

- Establecer los lineamientos y procedimientos necesarios para la elaboración y aplicación del plan de implementación del sistema presupuestario.
- Determinar los requerimientos de recursos humanos y técnicos que serán utilizados para la ejecución del modelo propuesto.
- Establecer las actividades requeridas en cada etapa del plan de implementación y definir el periodo de ejecución.

3. Recursos

Es importante especificar los recursos principales para la implementación del modelo, entre los cuales se encuentran:

3.1 Humanos

Como ya se mencionó se capacitarán a dos personas del área administrativa- financiera con el propósito que adquieran los conocimientos necesarios relacionados al Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera y el Sistema Presupuestario.

3.2 Técnicos

Panadería y Pastelería Fortuna del Pan cuenta con las herramientas informáticas necesarias para poner en marcha el modelo de Análisis de Escenarios y Sensibilidad Financiera aplicado a un Sistema Presupuestario; entre los cuales se mencionan: computadora, impresora, sistema operativo, fotocopidora, sillas, escritorios.

4. Etapas del plan de Implementación

Para poner en práctica el modelo es necesaria la aprobación del propietario de la empresa del caso ilustrativo. A continuación se detallan las fases que se deben realizar para dicho proceso:

- **Presentación del Documento al Propietario de la Empresa:** Se presentará un informe el cual contendrá el objetivo, características, importancia, ventajas y utilidad del modelo, así como también la justificación del uso y actividades a desarrollar. Ver presupuesto de inversión cuadro N° 28.
- **Revisión y Estudio del Documento:** En esta fase el propietario de la organización examinará la propuesta, realizando las observaciones que considere necesarias; las cuales serán tomadas en cuenta para realizar las correcciones pertinentes.
- **Aprobación y Autorización:** Después de haber analizado las sugerencias y hecho las correcciones indicadas en la etapa anterior, será el dueño quien aprobará la propuesta y quien ponga en marcha dicho plan.
- **Implementación del Modelo:** En esta fase el plan terminado será puesto en práctica por el propietario y el Contador General, para lo cual se hará uso del software Crystal Ball como herramienta que facilitará la obtención de múltiples escenarios y contribuirá a la toma de decisiones en la administración de los recursos financieros disponibles.
- **Evaluación y Seguimiento:** Se efectuarán revisiones periódicas del modelo de que permitan estudiar los resultados obtenidos, con el propósito de hacer los ajustes necesarios en caso de ser desfavorables y que sirva de base para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos trazados previamente.

H. Bibliografía

Libros

- ✓ Burbano Ruiz y otros. Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2° edición.
- ✓ Glenn A. Welsch. Presupuesto, Planificación y Control. Editorial Pearson Prentice Hall. 6° Edición
- ✓ González, Cristóbal del Río (2003), El Presupuesto, Editorial Thompson, México, 9° edición.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación 4° Edición McGraw Hill México 2006.
- ✓ León Diana y Otros, (2004). Manual Crystal Ball, Bogotá D.C. Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Noviembre.
- ✓ Moscato, Donald R (1983), Modelos Financieros para la toma de decisiones, Principios y Métodos, México, Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1ª Edición.
- ✓ Rojas Soriano, Raúl (2006), El proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 4° Edición, México.
- ✓ Wiley John & Sons, (2007). Financial Modeling with Crystal Ball and Excel, Ed. Hoboken, New Jersey.

Leyes

- ✓ Art. 553 del Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 381 de fecha 10 de junio de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 119, Tomo 387 de fecha 25 de junio de 2010.

Revistas

- ✓ Revista española de financiación y contabilidad.

Páginas Web

- es.scribd.com
- es.thefreedictionary.com
- es.wikipedia.org
- www.centrodeartigos.com.

- www.elergonomista.com.
- www.evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com.
- www.finanzasenlinea.net
- www.freewebs.com
- www.gestiopolis.com
- <http://www.iberonline.com>
- www.palisade-lta.com
- www.riunet.upv.es.

ANEXOS

Anexo 1

- Listado de panaderías clasificadas como pequeña empresa en los municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Anexo 1: Listado de panaderías clasificadas como pequeña empresa en los municipios de Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Descripción del Reporte: Directorio de Empresas; A nivel Nacional

Cantidad de Registros: 8

Base año: 2011

| DIRECTORIO ECONOMICO DE EMPRESAS 2011 | | | | | | |
|--|---------------------|-------------------|--------------------------------------|---------------|-------------------------------|------------------------------|
| CORRELATIVO | DEPARTAMENTO | MUNICIPIO | NOMBRE COMERCIAL | CIURV4 | ACTIVIDAD | PERSONAL OUPADO TOTAL |
| 1386 | LA LIBERTAD | ANTIGUO CUSCATLAN | PANADERIA Y PASTERIA FORTUNA DEL PAN | 1071201 | Fabricación de pan y galletas | 24 |
| 1694 | LA LIBERTAD | ANTIGUO CUSCATLAN | PANADERIA DIVINA PROVIDENCIA | 1071201 | Fabricación de pan y galletas | 13 |
| 3018 | LA LIBERTAD | SANTA TECLA | PANADERIA MONICO | 1071201 | Fabricación de pan y galletas | 11 |
| 11428 | LA LIBERTAD | ANTIGUO CUSCATLAN | PRODUCTOS DIORO , S.A. DE C.V. | 1071301 | Fabricación de repostería | 19 |
| 13047 | LA LIBERTAD | SANTA TECLA | PANADERIA Y CAFETERIA LA FUENTE | 1071201 | FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS | 24 |
| 17303 | LA LIBERTAD | ANTIGUO CUSCATLAN | PANADERIA Y PASTERIA JARDIN DEL PAN | 1071201 | Fabricación de pan y galletas | 16 |
| 23901 | LA LIBERTAD | ANTIGUO CUSCATLAN | PANADERIA Y CENTRO LACTEO | 1071201 | FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS | 16 |
| 24698 | LA LIBERTAD | SANTA TECLA | DELIPAN | 1071201 | Fabricación de pan y galletas | 22 |

Anexo 2

- Matriz de Congruencia

Anexo 2: Matriz de Congruencia

| Planteamiento del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicadores |
|--|--|--|--|--|
| ¿En qué medida un Análisis de Escenarios y de Sensibilidad Financiera contribuirá a la toma de decisiones en la pequeña empresa panificadora, ubicada en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad? | <p>General</p> <p>Elaborar un Análisis de Escenarios y de Sensibilidad Financiera que contribuya a la toma de decisiones en la pequeña empresa panificadora, en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.</p> | <p>General</p> <p>La elaboración de un Análisis de Escenarios y de Sensibilidad Financiera contribuirá a la toma de decisiones en la pequeña empresa panificadora, en los municipios de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.</p> | <p>Independiente</p> <p>Elaboración de un Análisis de Escenarios y de Sensibilidad Financiera</p> | <p>Indicadores independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos • Utilidad • Supuestos • Variables de decisión • Simulación financiera • Variables Críticas • Coeficiente de Correlación • Niveles de producción y ventas |
| | | | <p>Dependiente</p> <p>Toma de decisiones</p> | <p>Indicadores Dependientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de alternativas • Decisiones de inversión • Decisiones de operación • Estrategias Financieras |

| Planteamiento del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicadores |
|----------------------------|--|--|---|--|
| | <p>Específicos</p> <p>Recopilar la información bibliográfica necesaria que sirva de base para la elaboración del marco teórico de la investigación.</p> | <p>Específicas</p> <p>La recopilación de la información bibliográfica necesaria contribuirá a la elaboración del marco teórico de la investigación.</p> | <p>Independiente</p> <p>Recopilación de la información bibliográfica</p> | <p>Indicadores independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades de la pequeña empresa • Antecedentes del problema • Normas que rigen al sector de la panificación • Sistema presupuestario • Estados financieros • Simulación Financiera |
| | | | <p>Dependiente</p> <p>Elaboración del marco teórico</p> | <p>Indicadores Dependientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de la empresa • Marco legal • Presupuestos • Toma de decisiones • Planes operativos • Análisis de Escenarios • Análisis de Sensibilidad |

| Planteamiento del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicadores |
|----------------------------|---|---|---|--|
| | <p>Específicos</p> <p>Elaborar un diagnóstico de la situación actual que permita identificar las dificultades financieras que presentan los negocios en análisis, producto de las herramientas de planificación que implementan para realizar sus operaciones diarias.</p> | <p>Específicas</p> <p>La elaboración de un diagnóstico de la situación actual permitirá identificar las dificultades financieras que presentan los negocios en estudio, producto de las herramientas de planificación que implementan para realizar sus operaciones diarias.</p> | <p>Independiente</p> <p>Elaboración de un diagnóstico de la situación actual</p> <hr/> <p>Dependiente</p> <p>Identificación de las dificultades financieras</p> | <p>Indicadores independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de factores internos ● Análisis de factores externos ● Políticas financieras ● Estrategias financieras ● Rentabilidad y liquidez ● Endeudamiento ● Fuentes de financiamiento <hr/> <p>Indicadores Dependientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Valor de la empresa en el mercado ● Niveles de endeudamiento ● Iliquidez financiera ● Bajos niveles de rentabilidad |

| Planteamiento del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicadores |
|----------------------------|--|--|--|--|
| | <p>Específicos</p> <p>Proponer un modelo de análisis de escenarios y de sensibilidad financiera aplicada a un sistema presupuestario que contribuya a la toma de decisiones en las pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación.</p> | <p>Específicas</p> <p>La propuesta de un modelo de análisis de escenarios y de sensibilidad financiera aplicada a un sistema presupuestario contribuirá a la toma de decisiones en las pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación.</p> | <p>Independiente</p> <p>Propuesta de un modelo de análisis de escenarios y de sensibilidad financiera</p> <hr/> <p>Dependiente</p> <p>Toma de decisiones</p> | <p>Indicadores independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Niveles de producción y ventas ● Simulación financiera ● Proyección de gastos de operación y ventas ● Supuestos ● Variables de decisión ● Objetivos Financieros ● Estrategias Financieras ● Políticas Financieras <hr/> <p>Indicadores Dependientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de alternativas ● Planeación financiera ● Fuentes de financiamiento ● Uso eficiente de los recursos ● Estrategias financieras. |

Anexo 3

- Tabulación del Cuestionario

Anexo 3: Tabulación de Cuestionario

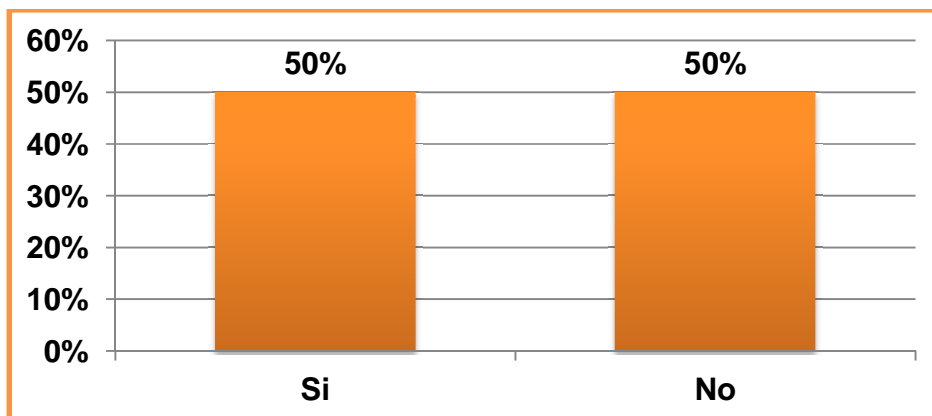
1. ¿Conoce la misión de la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal encuestado tiene conocimiento de la razón de ser de la compañía.

Tabla N° 1

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 2 | 50% |
| No | 2 | 50% |
| Total | 4 | 100% |

Gráfica N° 1



Comentario: Del 100% de los encuestados, únicamente el 50% manifestó que conocen el modelo de negocios que aplican en sus labores diarias; mientras el restante 50% ignora dicho enfoque empresarial, evidenciando que desarrollan sus tareas rutinarias sin identificar la razón de ser de la compañía en la que se desempeñan.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 3 y si es “Si” continúe con la #2

2. Mencione la misión

Objetivo: Verificar si el encuestado que afirmó conocer la razón de ser la compañía puede enunciarla.

Tabla N° 2

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|-------------------|-------------------|
| Ofrecer productos alimenticios especialmente en panadería y pastelería con la más alta calidad y excelente servicio manteniendo el liderazgo con la colaboración de nuestro recurso humano. | 1 | 50% |
| Servir productos de calidad utilizando las mejores materias primas, a precios accesibles a los clientes, con el objeto de satisfacer sus necesidades. | 1 | 50% |

Comentario: Al analizar las definiciones enunciadas se determinó que estas carecen de características como que debe ser motivadora, específica, realizable, que permita al recurso humano que se identifique con la razón de ser de la entidad con el fin de contribuir al desarrollo de sus operaciones y al cumplimiento de los objetivos trazados, lo que evidencia la necesidad de reestructurarlas para que orienten el trabajo y operaciones de la pequeña empresa objeto de estudio.

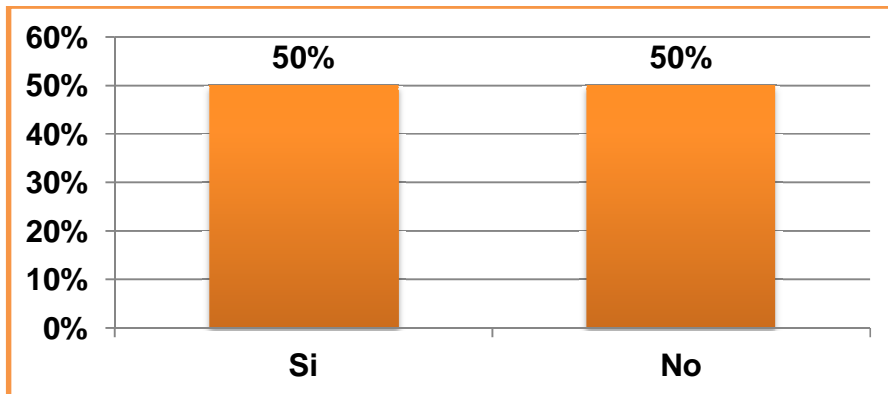
3. ¿Conoce la visión de la entidad?

Objetivo: Determinar si el personal encuestado tiene definida la visión organizacional.

Tabla N° 3

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 2 | 50% |
| No | 2 | 50% |
| Total | 4 | 100% |

Gráfica N° 2



Comentario: El 50% manifestó que tienen conocimiento de lo que espera hacer la empresa en el largo plazo, mientras que el 50% restante, lo ignora. Por lo que el recurso humano desempeña las funciones desconociendo hacia donde se dirige la compañía, lo cual conduce a una deficiente utilización de los recursos disponibles.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 5 y si es “Si” continúe con la #4

4. Mencione la visión

Objetivo: Verificar si los indagados que afirmaron conocerla pueden enunciarla.

Tabla N° 4

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Ser una empresa líder en el mercado de productos alimenticios especialmente en panadería y pastelería, contando con el mejor equipo humano para producir, comercializar y distribuir a nivel nacional e internacional. | 1 | 50% |
| Convertirse en una empresa líder en la venta de producto de panadería como: pan dulce, francés, repostería y cake. | 1 | 50% |

Comentario: Las definiciones sobre la visión mencionadas no reúnen características importantes y necesarias como claridad y coherencia con los valores y cultura organizacional, límite de tiempo y geográfico volviéndose necesaria la respectiva reformulación para que cumpla con los aspectos mencionados y que permita unificar los esfuerzos de los trabajadores de cada compañía para el logro de los resultados proyectados.

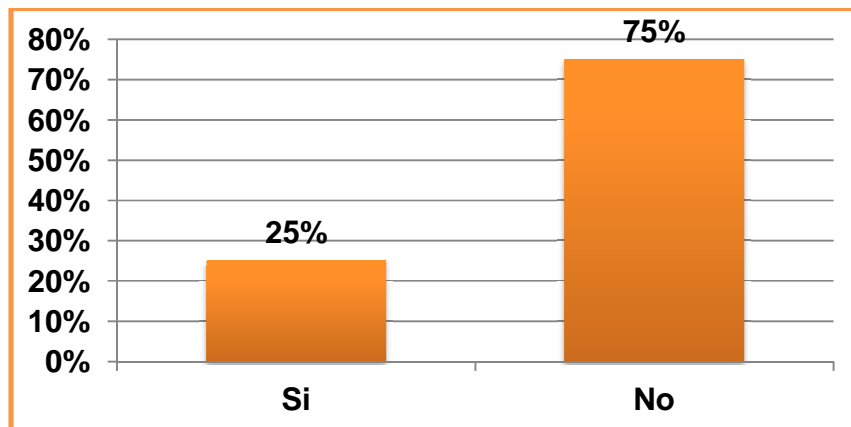
5. ¿La empresa tiene definidos valores organizacionales?

Objetivo: Determinar si poseen principios éticos empresariales que rijan el actuar de los trabajadores.

Tabla N° 5

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 25% |
| No | 3 | 75% |
| Total | 4 | 100% |

Gráfica N° 3



Comentario: Del total de indagados, únicamente el 25% declaró que si cuentan con valores organizacionales que orienten el actuar de cada uno de los miembros que conforman la empresa, mientras que la mayoría (el 75%) manifestó que no disponen de ellos. Por lo que se puede deducir que es indispensable la formulación de estos aspectos administrativos a fin de estandarizar el accionar de trabajadores y jefaturas de todo el sector en sus acciones hacia sus compañeros de labores, clientes, accionistas, proveedores y comunidad en general ya que esto es determinante en los resultados que se logran en cada una de las compañías investigadas.

Si su respuesta es “No” favor pase a la #7 y si es “Si” continúe con la #6

6. Mencione los valores organizacionales que conoce y que se aplican en su empresa.

Objetivo: Identificar los principios éticos que orientan el comportamiento de los empleados.

El 100% de los que afirmaron de qué disponen de valores organizacionales, cuando se les preguntó que los mencionaran, ninguno lo hizo, ya que afirmaron que los ignoraban, lo que da a entender que no solo existe la necesidad de diseñarlos, sino que también de comunicarlos, socializarlos y supervisar su debida práctica con el fin de que todo los trabajadores desempeñen sus funciones buscando el objetivo en común para cada compañía.

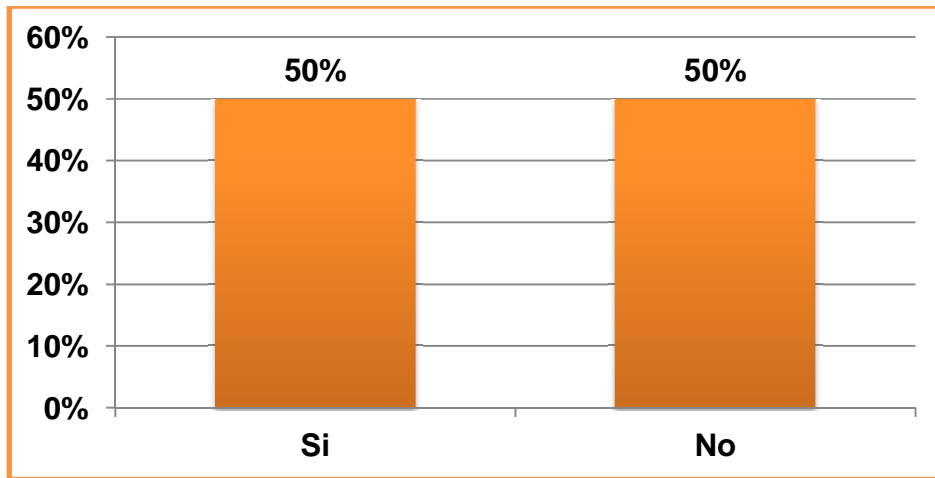
7. ¿Tienen objetivos financieros definidos?

Objetivo: Determinar si las unidades de análisis aplican propósitos financieros en sus operaciones diarias y en un periodo específico.

Tabla N° 6

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 2 | 50% |
| No | 2 | 50% |
| Total | 4 | 100% |

Gráfica N° 4



Comentario: La mitad de la población encuestada afirmó que fijan propósitos financieros en las operaciones rutinarias que realizan, pero el 50% restante respondió que no llevan a cabo tal situación, lo que les ocasiona que realicen sus actividades diarias sin resultados monetarios previamente fijados que conduzcan a un uso racional de los recursos de los cuales disponen.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 11 y si es “Si” continúe con la #8

8. Mencione los objetivos financieros que conoce y aplica

Objetivo: Verificar si el personal puede enunciar los objetivos financieros que afirmó conocer.

Tabla N° 7

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Alcanzar metas financieras sobrepasando las pasadas para invertir en infraestructura y equipo. | 1 | 50% |
| Incrementar las ventas y alcanzar una rentabilidad reduciendo gastos operativos y que a su vez permitan cubrir compromisos de deuda. | 1 | 50% |

Comentario: De acuerdo con la información recolectada se puede observar que los fines que pretenden alcanzar están orientados únicamente a incrementar las ventas, reducir gastos operativos y obtener posicionamiento en el mercado a través de la elaboración de sus productos, pero no establecen para áreas como evaluación de inversiones tanto de corto como de largo plazo, ponderación de fuentes de financiamiento a un costo y plazo favorables, establecimiento de niveles de rentabilidad y endeudamiento, entre otras, variables que son trascendentales para promover la subsistencia y crecimiento de cualquier empresa.

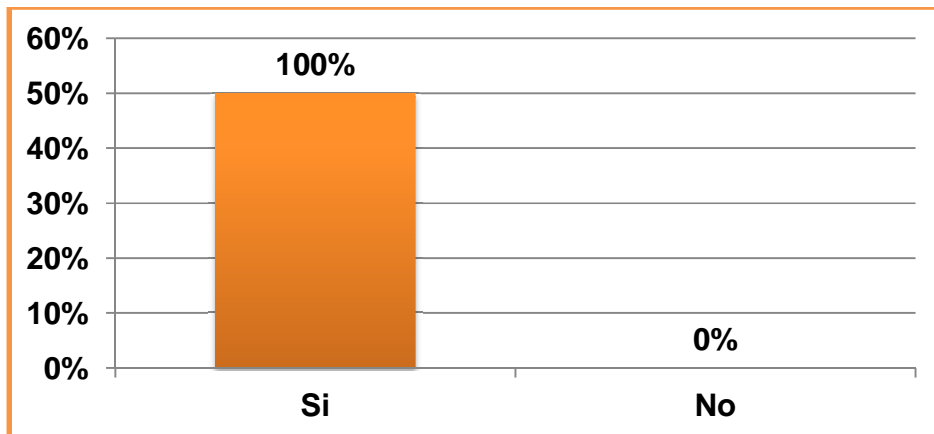
9. ¿Se cumplen los objetivos financieros?

Objetivo: Conocer si alcanzan sus proyecciones monetarias que fijan para un periodo determinado.

Tabla N° 8

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 2 | 100% |
| No | 0 | 0% |

Gráfica N° 5



Comentario: De los que afirmaron que establecen resultados financieros futuros, el 100% manifestó que logran cumplir con las cifras proyectadas, pero al dejar fuera áreas relevantes dentro de la administración de activos y pasivos es de concluir que los resultados que obtienen no son los óptimos que sean el reflejo de una eficiente gestión de recursos.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 10 y si es “Si” continúe con la #11

10. ¿Por qué considera que no se cumplen?

Objetivo: Indagar las razones que impiden alcanzar las proyecciones financieras.

El 100% de las entidades logran cumplir los objetivos financieros que establecen por lo tanto esta interrogante no aplica.

Favor continuar con pregunta #11

11. ¿Cuenta con políticas financieras?

Objetivo: Determinar si implementan lineamientos de carácter general que orienten la realización de las actividades financieras planificadas.

Tabla N° 9

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 4 | 100% |
| Total | 4 | 100% |

Comentario: El 100% de los indagados afirmo que “No” fijan lineamientos y normas de carácter general que guíen el actuar de los trabajadores y jefaturas en la consecución de los objetivos financieros que establecen lo que confirma lo limitado de los alcances que se proponen conseguir y por consiguiente la necesidad de formular esta herramienta administrativa para todo el sector objeto de investigación.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 13 y si es “Si” continúe con la #12

12. Mencione cuales son las principales políticas financieras que implementan

Objetivo: Identificar si los encuestados que dijeron conocerlas pueden mencionarlas.

Todos los encuestados (100%) manifestaron que no poseen políticas financieras que orienten sus actividades operativas dentro de su organización, por lo que esta pregunta no aplica.

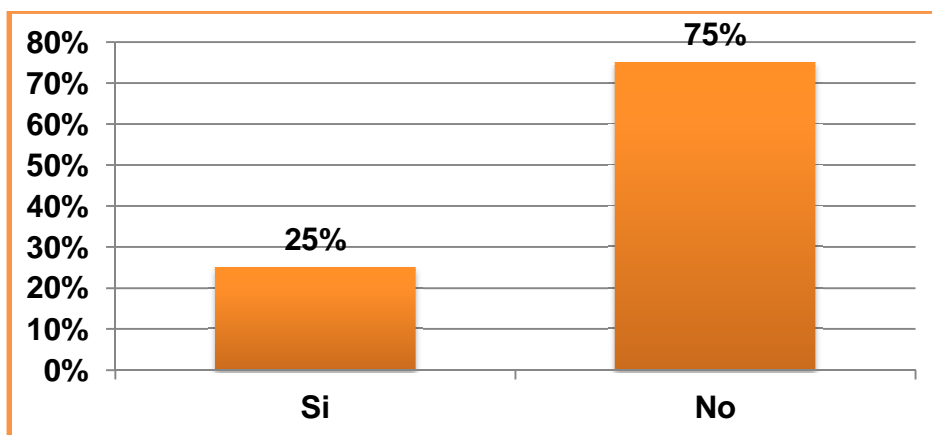
13. ¿Cuenta con estrategias financieras?

Objetivo: Determinar si las unidades de análisis desarrollan planes de acción a largo plazo.

Tabla N° 10

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 25% |
| No | 3 | 75% |
| Total | 4 | 100% |

Gráfica N° 7



Comentario: Únicamente el 25% afirmó que su trabajo se rige a través de planes de acción a largo plazo. Sin embargo, la mayoría o sea el 75% no cuentan con estos instrumentos de gestión que entre sus beneficios principales está la determinación y asignación ordenada de los recursos monetarios que permita alcanzar los objetivos estipulados a un periodo mayor a un año.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 15 y si es “Si” continúe con la #14

14. Mencione cuales son las estrategias financieras definidas por su empresa

Objetivo: Verificar cuales son las estrategias financieras de las cuales el recurso humano conoce.

Tabla N° 11

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Fabricar el mejor producto a costos y niveles en el que se satisfaga al consumidor dejando margen de ganancia. | 1 | 100% |

Comentario: De acuerdo con la información obtenida se puede determinar que el único curso de acción que se implementa está orientado a elaborar y distribuir artículos de calidad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y generando a la vez utilidades a la empresa. Es de observar a la vez que es de rigor redefinirla porque tiene deficiencias en su redacción, ya que es muy genérica y además deben aplicarse específicamente al área financiera como la inversión de corto y largo plazo, entre otras.

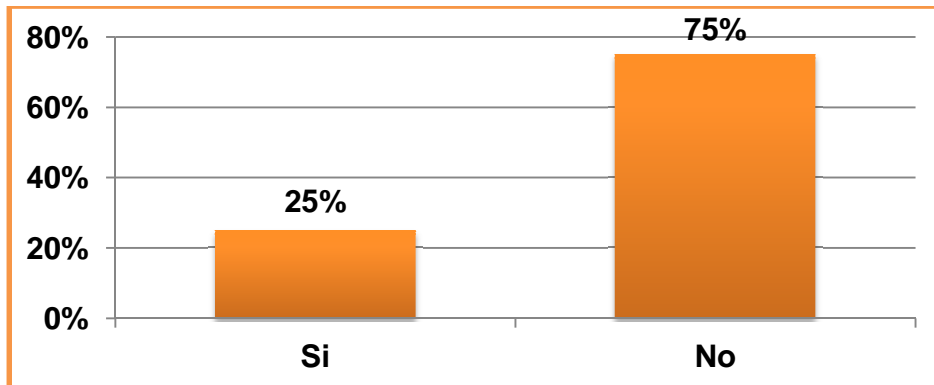
15. ¿La empresa realiza proyecciones financieras basadas en presupuestos?

Objetivo: Conocer si las entidades realizan sus estimaciones monetarias de corto plazo para el desempeño de las distintas operaciones que llevan a cabo.

Tabla N° 12

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 25% |
| No | 3 | 75% |
| Total | 4 | 100% |

Gráfica N° 8



Comentario: De la investigación realizada únicamente el 25% manifestó que realizan estimaciones cuantitativas sobre resultados financieros que desean alcanzar, mientras que el 75% restante no las elaboran, de lo que se infiere que la mayoría trabaja diariamente sin una debida planificación de lo que pretenden alcanzar en el futuro lo que ocasiona en cualquier tipo de empresa que no se elijan cursos de acción que permitan tomar decisiones acertadas para asignar racionalmente los recursos de los cuales disponen.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 30 y si es “Si” continúe con la #16

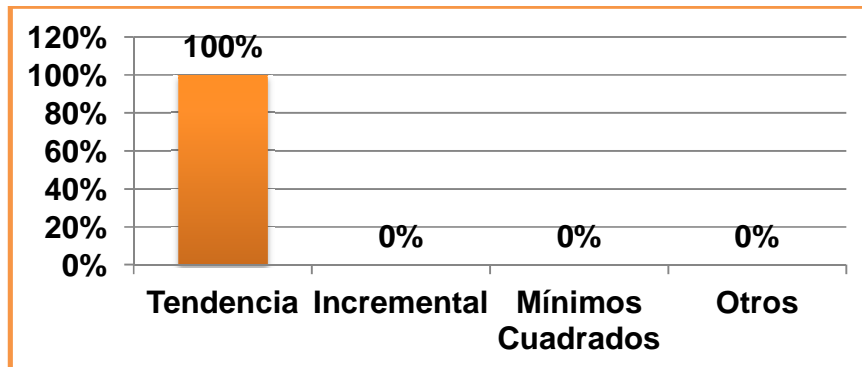
16. ¿Qué métodos son utilizados para realizar las proyecciones financieras?

Objetivo: Indagar cuales son las herramientas que utilizan los entes en estudio para realizar sus estimaciones monetarias.

Tabla N° 13

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Tendencia | 1 | 100% |
| Incremental | 0 | 0% |
| Mínimos Cuadrados | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |

Gráfica N° 9



Comentario: Analizando la información obtenida, el 100% que elabora presupuestos utiliza el método de tendencia que es una herramienta matemática desactualizada porque no considera aspectos administrativos ni del entorno económico y de mercado, debido que dicho proceso solamente se fundamenta en registros estadísticos generales e internos de la empresa. Además que solo se enfoca a un escenario posible de ocurrencia.

17. ¿Quién es el encargado de elaborar las proyecciones financieras?

Objetivo: Identificar al personal responsable de realizar las planificaciones operativas.

Tabla N° 14

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Gerente General | 1 | 100% |
| Gerente Financiero | 0 | 0% |
| Contador | 1 | 100% |
| Auxiliar Contable | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |

Comentario: Los datos obtenidos indican que solo el gerente general y el contador realizan las estimaciones monetarias, faltando los aportes de los encargados de ventas y producción, entre otros, a efecto que aporten criterios que son relevantes en los resultados a obtener.

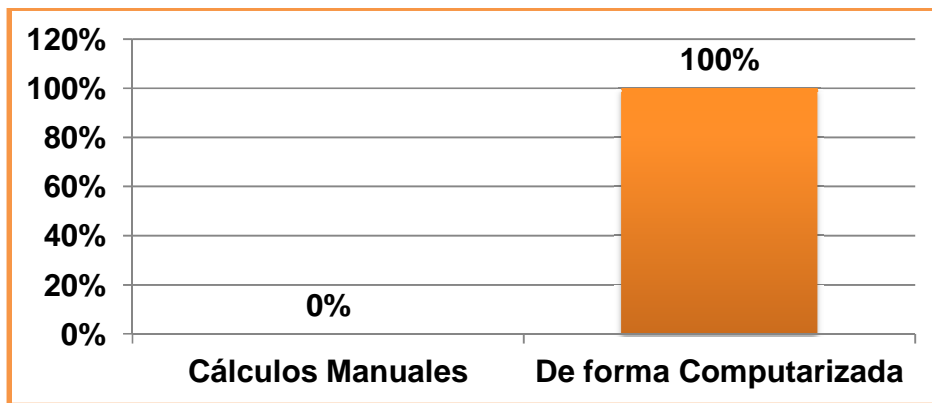
18. ¿De qué manera son elaboradas?

Objetivo: Indagar el procedimiento para la construcción de las estimaciones que realizan las pequeñas empresas.

Tabla N° 15

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Cálculos Manuales | 0 | 0% |
| De forma Computarizada | 1 | 100% |

Gráfica N° 10



Comentario: El 100% de las que realizan estimaciones, los llevan a cabo de manera digital utilizando el paquete de Microsoft Excel, el cual permite elaborar modelos para proyectar resultados en un periodo específico, lo cual evidencia un ambiente propicio para implementar el análisis de escenarios mediante un paquete informático complementario que facilite la elaboración de proyecciones monetarias flexibles y que dan la oportunidad a la empresa de adaptarse a las fluctuaciones económicas que puedan estar ocurriendo en el mercado.

19. ¿Qué tipos de proyecciones diseñan?

Objetivo: Determinar la clase de estimaciones financieras que elaboran.

Tabla N° 16

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Balance General Proforma | 1 | 100% |
| Estado de Resultado Proforma | 0 | 0% |
| Presupuesto de Efectivo | 0 | 0% |
| Presupuesto de Producción | 0 | 0% |
| Presupuesto de Ventas | 1 | 100% |
| Presupuesto de Materia Prima | 1 | 100% |
| Presupuesto de Gastos Operativos | 1 | 100% |
| Presupuesto de Mano de Obra Directa | 0 | 0% |

Comentario: Para el 100% que respondió que diseñan proyecciones, entre los presupuestos que más comúnmente efectúan están el de ventas, materia prima, gastos operativos y el balance general proforma, reflejando que no cuentan con el de efectivo, así como el de producción, mano de obra directa, de inversiones en activos fijos, tampoco de programación de cobros de clientes ni de pago a proveedores, entre otros, ocasionando que se carezca de una base para realizar el control de los recursos financieros; y en consecuencia, no lleven a cabo la optimización del patrimonio empresarial.

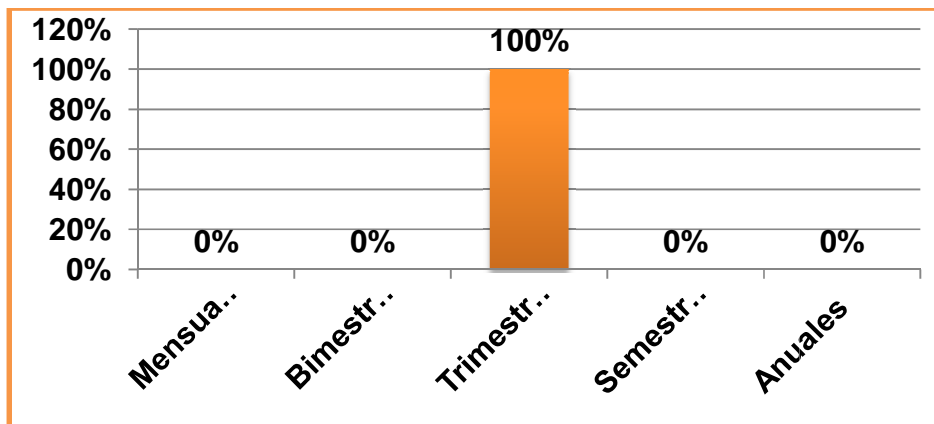
20. ¿Para qué periodo son elaboradas?

Objetivo: Conocer para que lapso realizan las proyecciones.

Tabla N° 17

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Mensualmente | 0 | 0% |
| Bimestralmente | 0 | 0% |
| Trimestralmente | 1 | 100% |
| Semestralmente | 0 | 0% |
| Anuales | 0 | 0% |

Gráfica N° 11



Comentario: De los datos recopilados, el 100% indicó que realizan sus estimaciones monetarias para cada tres meses, el cual es un periodo insuficiente para establecer cifras que se materialicen en indicadores que demuestren un nivel de rentabilidad y liquidez aceptable para cualquier negocio que pretenda crecer, ampliar y mantenerse operando en el mercado.

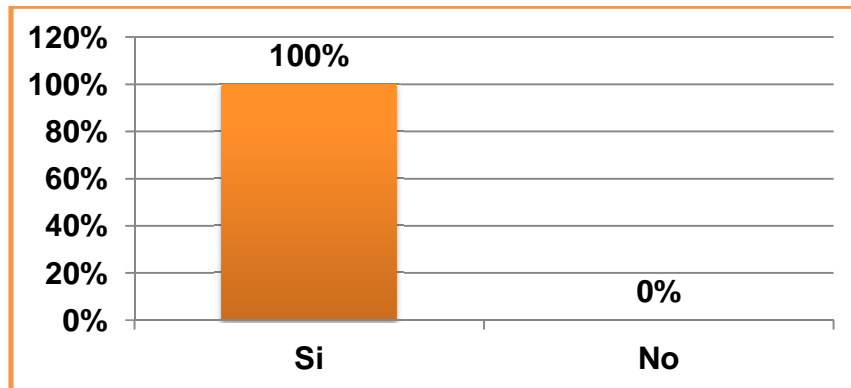
21. Al momento de realizar las proyecciones, ¿Involucra al personal responsable de cada área?

Objetivo: Determinar si el recurso humano tiene relaciones con las estimaciones financieras.

Tabla N° 18

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 1 | 100% |

Gráfica N° 12



Comentario: El 100% de los que dijeron que diseñan presupuestos afirmó que a la hora de realizar las estimaciones, toman en cuenta la opinión del personal de cada área funcional de la empresa, dato que es relevante porque evidencia la práctica del trabajo en equipo, aspecto esencial a la hora de formular esta herramienta de planificación y control, porque además que permite la incorporación de la experiencia de cada puesto, involucra el esfuerzo conjunto en la consecución de cifras elaboradas de forma conjunta.

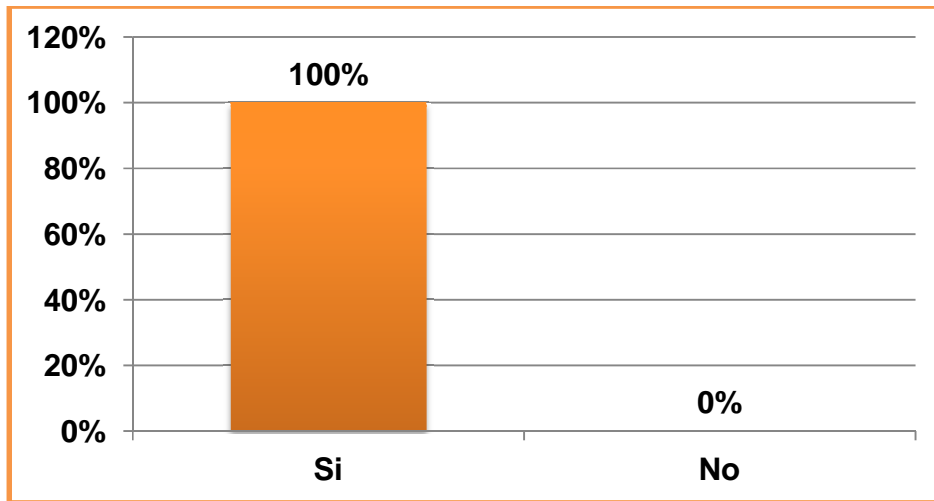
22. ¿Considera que las proyecciones financieras contribuyen a la toma de decisiones?

Objetivo: Indagar la influencia de las estimaciones financieras en la elección de alternativas de trabajo.

Tabla N° 19

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 1 | 100% |

Gráfica N° 13



Comentario: El 100% considera que las proyecciones tienen un efecto directo positivo o negativo en las alternativas que se toman en el desarrollo de las actividades de la empresa, lo que demuestra un clima de aceptación para desarrollar el trabajo de forma planificada, necesario para poder implementar un sistema presupuestario.

Si su respuesta es “No” favor pase a la pregunta 24 y si es “Si” continúe con la #23

23. ¿En qué tipo de decisiones?

Objetivo: Conocer en qué áreas funcionales influyen los presupuestos que aplican.

Tabla N° 20

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|
| Inversión y financiamiento. | 1 | 100% |

Comentario: El 100% de las entidades consideran que la influencia en la toma de decisiones se relaciona directamente con disposiciones en la inversión, es decir, los recursos financieros que serán necesarios para la operatividad, y las de financiamiento las cuales ayudan a proveer los capitales requeridos para su funcionamiento, reflejando la trascendencia y utilidad que en estas empresas le

dan a los presupuestos como instrumento de proyección y control de activos y pasivos, aspectos requeridos para su debida implementación.

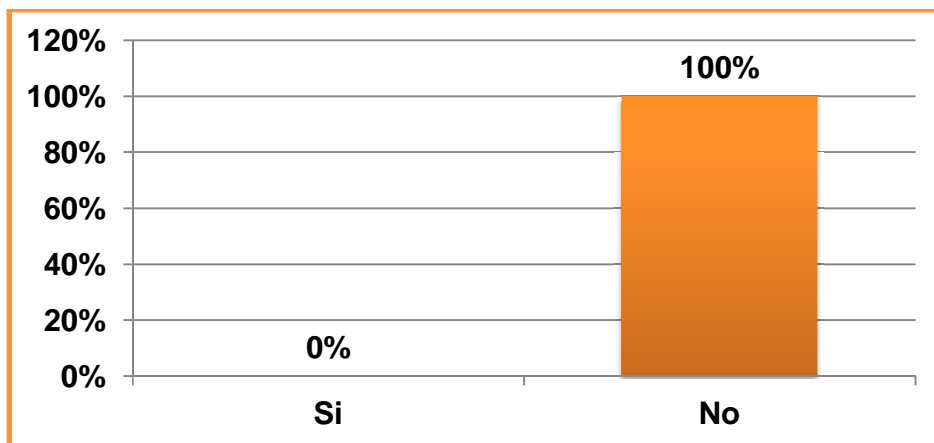
24. ¿Obtienen los resultados proyectados?

Objetivo: Determinar si se alcanzan los objetivos esperados.

Tabla N° 21

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 1 | 100% |
| Total | 1 | 100% |

Gráfica N° 14



Comentario: El 100% de los que ocupan estimaciones cuantitativas consideran que no logran obtener los resultados establecidos en dichos planes. Por lo que se puede inferir que las empresas no están tomando en consideración las variables del medio económico lo que influye en que no obtengan los propósitos deseados, además evidencia la necesidad de ocupar métodos innovadores de proyección como el análisis de escenarios incluido en la simulación financiera.

Si su respuesta es “Si” favor pase a la pregunta 27 si es “No” continúe con la #25

25. ¿Qué variables externas afectan directamente el logro de los resultados estimados?

Objetivo: Conocer qué factores del entorno económico influyen de manera directa en lograr lo proyectado.

Tabla N° 22

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Incremento de costos en materia prima, Inseguridad | 1 | 100% |

Comentario: El 100% manifestó que los factores que afectan negativamente los resultados están relacionados con las alzas de los insumos principales para la elaboración del producto terminado, los altos índices de violencia que existen en el país. Dicha información será utilizada para elaborar el presupuesto de ventas y por consiguiente el análisis de sensibilidad a proponer.

26. ¿Qué variables internas considera afectan directamente el logro de los resultados proyectados?

Objetivo: Identificar qué factores internos de la organización inciden de manera directa en el cumplimiento de lo estimando.

Tabla N° 23

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Desperdicios, mal uso del tiempo | 1 | 100% |

Comentario: El 100% de las entidades que utilizan presupuestos manifestaron que los factores dentro de la empresa que son más sensibles en los resultados están relacionados con la mala distribución de tiempo y desperdicios de la materia prima que ocurren en el proceso de producción. Dicha información será utilizada para elaborar el análisis de sensibilidad a proponer e identificar también que otros factores no controlados aún sin identificar están afectando a la compañía.

Favor continuar con pregunta #27

27. ¿Qué mecanismos de acción utilizan para minimizar el impacto de las variables del medio económico?

Objetivo: Indagar la estrategia utilizada por la compañía para disminuir la influencia de los factores externos.

El 100% dijo que no toman acciones para contrarrestar el efecto adverso en los resultados del medio que rodea a la empresa, lo que se origina en la deficiencia del método de proyección que utilizan, y al limitado número de presupuestos que

Implementan situaciones que no generan datos relevantes que sirvan de fundamento para tomar decisiones y que tiendan a neutralizar dichos aspectos negativos.

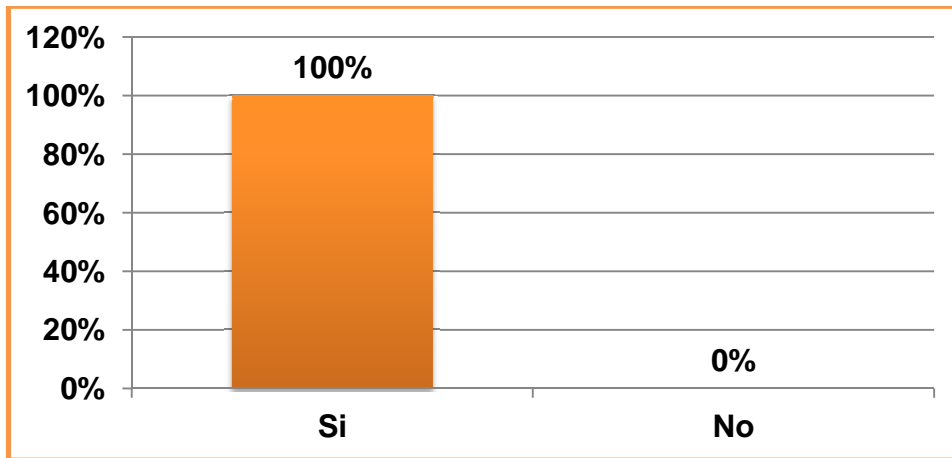
28. ¿Estaría dispuesto a adoptar una nueva herramienta para realizar sus proyecciones financieras de tal forma que se adapten a los cambios del entorno en que opera la empresa?

Objetivo: Determinar si las entidades en estudio tienen la disposición de implementar un nuevo instrumento para realizar sus estimaciones.

Tabla N° 24

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 1 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 1 | 100% |

Gráfica N° 15



Comentario: El 100% afirmó que estarían dispuestos a aplicar una nueva herramienta administrativa para realizar sus proyecciones financieras la cual incluya variables internas y externas que contribuyan a obtener resultados más certeros y por consiguiente a una mejor toma de decisiones. Esto evidencia un clima positivo para el análisis de escenarios y sensibilidad aplicado en la simulación financiera a proponer

Si su respuesta es “Si” favor pase a la pregunta 30 si es “No” continúe con la #29

29. ¿Qué le impediría no adoptar esta nueva herramienta?

Objetivo: Identificar la variable que limitaría su adquisición.

Esta pregunta no aplica dado que en la interrogante anterior se afirmó la disposición de la entidad de adquirir una nueva herramienta para realizar sus estimaciones.

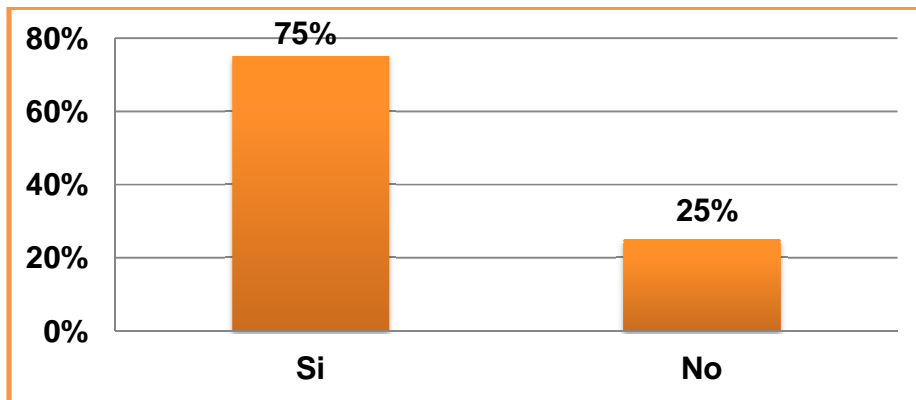
30. ¿Utilizan fuentes de financiamiento externas?

Objetivo: Identificar si la empresa posee financiamiento de terceros como instituciones bancarias, proveedores de materia prima, entre otros.

Tabla N° 25

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 75% |
| No | 1 | 25% |
| Total | 4 | 100% |

Gráfica N° 16



Comentario: El 75% de las entidades en estudio manifestaron utilizar financiamientos de terceros para el desarrollo de sus operaciones, y únicamente el 25% realiza sus actividades con fondos propios. Tales datos ayudarán para elaborar el sistema presupuestario a proponer.

Si su respuesta es “Si” favor pase a la pregunta 31 si es “No” continúe con la #32

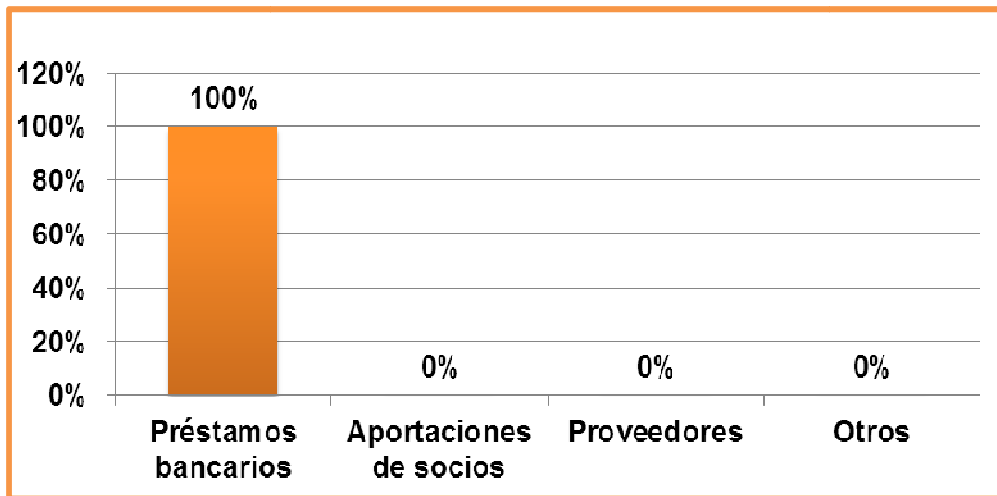
31. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento externas que utiliza para el desarrollo de las operaciones?

Objetivo: Determinar qué tipos de financiamiento con terceros poseen las entidades.

Tabla N° 26

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Préstamos bancarios | 3 | 100% |
| Aportaciones de socios | 0 | 0% |
| Proveedores | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |

Gráfica N° 17



Comentario: el 100% de los que dijeron hacer uso del financiamiento externo afirmaron que el principal es el bancario el que ocupan para la realización de sus actividades operativas, dejando sin utilizar el crédito mercantil con sus proveedores de materia prima el cual se considera como de menor costo aunque de mayor exigibilidad para su cancelación debido al corto plazo que conceden los proveedores para su debida liquidación. Dicho dato se tomará para la formulación de las políticas financieras a efectuar.

32. ¿Cuáles son las principales líneas de productos que comercializan?

Objetivo: Conocer los productos que distribuyen la pequeña empresa panificadora.

Tabla N° 27

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Panadería y Pastelería | 1 | 25% |
| Pan Dulce, Pan Francés, Repostería, Cakes | 1 | 25% |
| Pan, Tamales, Pan Francés | 1 | 25% |
| Pan Dulce, Pan Francés, Platos Típicos | 1 | 25% |

Comentario: Las unidades de análisis sostuvieron que las líneas más importantes que comercializan son: Pan Dulce, Pan Francés, Repostería, Pastelería, Tamales. Dicha información ayudará para la formulación de los objetivos, políticas y estrategias financieras y presupuesto de ventas a proponer.

33. ¿Cuáles son los meses del año en los que registran mayores niveles de ventas?

Objetivo: Conocer los periodos del año de mayor y menor venta de pan.

Tabla N° 28

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Febrero | 1 | 25% |
| Mayo | 2 | 50% |
| Junio | 1 | 25% |
| Agosto | 1 | 25% |
| Septiembre | 1 | 25% |
| Octubre | 1 | 25% |
| Noviembre | 3 | 75% |
| Diciembre | 4 | 100% |

Comentario: Según los datos obtenidos los meses con más ventas son Noviembre y Diciembre, lo que coincide con las fiestas de fin de año, seguido de Mayo por el día de la madre. Datos que deben tomarse en cuenta para la elaboración del respectivo presupuesto de ventas.

34. ¿Cuál es plazo de pago otorgado por sus proveedores?

Objetivo: Identificar el periodo de pago otorgado por los suministradores de materia prima.

Debido a que las empresas utilizan préstamos bancarios, como única fuente de financiamiento externo, es por ello que esta interrogante no aplica.

35. ¿Cuál es plazo de cobro concedido a los clientes?

Objetivo: Determinar el periodo de tiempo en que se recuperan las cuentas por cobrar.

Tabla N° 29

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| 30 días | 3 | 75% |
| 60 días | 0 | 0% |
| 90 días | 0 | 0% |
| Más de 90 días | 0 | 0% |

Comentario: el 75% de los indagados mencionaron que el periodo concedido a sus clientes para pagar es de un mes. El 25% restante no otorga crédito a su consumidor final, ambas situaciones son indicador de una recuperación rápida del efectivo. Datos que se tomaran en cuenta para la elaboración de las políticas del sistema presupuestarios a proponer.

Anexo 4

- Resumen Guía de Entrevista

Anexo 4: Resumen Guía de Entrevista

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar la información necesaria que contribuya a diagnosticar la situación actual de las pequeñas empresas de la industria de la panificación debido a las proyecciones financieras que realizan y como esto afecta la toma de decisiones.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

a) Nombre de la empresa:

Panadería y Pastelería Fortuna del Pan

b) Dirección:

Jardines de Cuscatlán, Polígono "A" #14, Ciudad Merliot.

c) Cargo que desempeña el entrevistado:

Contador General

II. DATOS GENERALES

1. ¿Conoce la misión de la empresa? Favor menciónela:

Sí. Servir productos de calidad utilizando las mejores materias primas a precios accesibles con el objeto de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2. ¿Conoce la visión de la entidad? Favor menciónela:

Sí. Convertirse en una empresa líder en la venta de productos de panadería como pan dulce, francés, repostería y cakes.

3. ¿La empresa tiene definidos valores organizacionales? Favor menciónelos:

El Licenciado Samuel Pérez, contador general manifestó que no tienen definidos valores organizacionales formalmente ni por escrito únicamente se practican por la buena costumbre.

4. ¿Tienen objetivos financieros definidos? Favor menciónelos:

- Incrementar las ventas mensualmente respecto de los meses del año anterior.
- Cubrir compromisos de deuda.
- Alcanzar una rentabilidad mayor a la del año anterior.
- Reducir gastos operativos.

5. ¿Se cumplen los objetivos financieros?

Sí.

6. *En caso que no se cumplan los objetivos financieros ¿Por qué?*

No se realizo esta interrogante porque en la anterior ya manifestó que si obtiene los resultados que se proponen.

7. ¿Cuenta con políticas financieras? Favor menciónelas:

No.

8. ¿Cuenta con estrategias financieras? Favor menciónelas:

No.

III. PLANEACIÓN FINANCIERA

9. ¿La empresa realiza proyecciones financieras basadas en presupuestos?

No.

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 25 y si es "Si" continúe con la #10

Nota: en vista de que la empresa no realiza proyecciones basadas en presupuestos las preguntas 10 a la 24 no fueron desarrolladas.

10. ¿Qué métodos son utilizados para realizar las proyecciones financieras?

11. ¿Quién es el encargado de elaborar las proyecciones financieras?

12. ¿De qué manera son elaboradas?

13. ¿Qué tipos de proyecciones diseñan?

14. ¿Para qué periodo son elaboradas?

15. Al momento de realizar las proyecciones, ¿Involucra al personal responsable de cada área?

16. ¿Considera que las proyecciones financieras contribuyen a la toma de decisiones?

17. ¿Por qué?

18. ¿En qué tipo de decisiones?

19. ¿Obtienen los resultados proyectados?

Si su respuesta es "Sí" favor pase a la pregunta 22 si es "No" continúe con la #20

20. ¿Qué variables externas afectan directamente el logro de los resultados estimados?

21. ¿Qué variables internas considera afectan directamente el logro de los resultados proyectados?

Favor continuar con pregunta #23

22. ¿Qué mecanismos de acción utilizan para minimizar el impacto de las variables del medio económico?

Favor continuar con pregunta #23

23. ¿Estaría dispuesto a adoptar una nueva herramienta para realizar sus proyecciones financieras de tal forma que se adapten a los cambios del entorno en que opera la empresa?

Si su respuesta es "Sí" favor pase a la pregunta 25 si es "No" continúe con la #24

24. ¿Qué le impediría no adoptar esta nueva herramienta?

25. ¿Utilizan fuentes de financiamiento externas?

Sí.

Si su respuesta es "Sí" favor pase a la pregunta 26 si es "No" continúe con la #27

26. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento externas que utiliza para el desarrollo de las operaciones?

Bancarias (Banco Credomatic, Hipotecario), Prestamos Particulares.

27. ¿Cuáles son las principales líneas de productos que comercializan?

Pan dulce, Pan Francés, Repostería y Cakes.

28. ¿Cuáles son los meses del año en los que registran mayores niveles de ventas?

Febrero, Mayo, Noviembre y Diciembre.

29. ¿Cuál es plazo de pago otorgado por sus proveedores?

Nota: en la pregunta # 25 manifestó que únicamente cuenta con fuentes de financiamiento bancarias por lo que esta interrogante no se efectuó.

30. ¿Cuál es plazo de cobro concedido a los clientes?

Al servicio de ruteo 2 días de crédito.

A los clientes de contado.

Para clientes preferenciales crédito de 30 días.

Anexo 5

- Modelo de Cuestionario

Anexo 5: Modelo de Cuestionario

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



CUESTIONARIO

Objetivo: Recopilar la información necesaria que contribuya a diagnosticar la situación actual de las pequeñas empresas de la industria de la panificación debido a las proyecciones financieras que realizan y como esto afecta la toma de decisiones.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de preguntas con varias opciones, donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente, además habrá interrogantes donde deberá contestar de manera adecuada según su conocimiento de la situación actual de la empresa. Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

a) Nombre de la empresa:

b) Dirección:

c) Cargo que desempeña:

II. DATOS GENERALES

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 3 y si es "Si" continúe con la #2

2. Mencione la misión:

3. ¿Conoce la visión de la entidad?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 5 y si es "Si" continúe con la #4

4. Mencione la visión:

5. ¿La empresa tiene definidos valores organizacionales?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 7 y si es "Si" continúe con la #6

6. Mencione los valores organizacionales que conoce y que se aplican en su empresa:

7. ¿Tienen objetivos financieros definidos?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 9 y si es "Si" continúe con la #8

8. Mencione los objetivos financieros que conoce y aplica:

9. ¿Se cumplen los objetivos financieros?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 10 y si es "Si" continúe con la #11

10. ¿Por qué considera que no se cumplen?

Favor continuar con pregunta #11

11. ¿Cuenta con políticas financieras?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 13 y si es "Si" continúe con la #12

12. Mencione cuales son las principales políticas financieras que implementan

13. ¿Cuenta con estrategias financieras?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 15 y si es "Si" continúe con la #14

14. Mencione cuales son las estrategias financieras definidas por su empresa:

III. PLANEACIÓN FINANCIERA

15. ¿La empresa realiza proyecciones financieras basadas en presupuestos?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 30 y si es "Si" continúe con la #16

16. ¿Qué métodos son utilizados para realizar las proyecciones financieras?

Tendencias

Incremental

Mínimos cuadrados

Otros especifique _____

17. ¿Quién es el encargado de elaborar las proyecciones financieras?

Gerente general

Gerente financiero

Contador

Auxiliar contable

Otros _____

18. ¿De qué manera son elaboradas?

Cálculos Manuales De forma Computarizada

19. ¿Qué tipos de proyecciones diseñan?

Balance General Proforma Presupuesto de Materia prima

Estado de Resultado Proforma Presupuesto de Gastos de operación

Presupuesto de efectivo Presupuesto de Mano de obra Directa

Presupuesto de Producción Otras: _____

Presupuesto de Ventas

20. ¿Para qué periodo son elaboradas?

Mensuales

Bimestrales

Trimestrales

Semestrales

Anuales

Otros: _____

21. Al momento de realizar las proyecciones, ¿Involucra al personal responsable de cada área?

Si No

22. ¿Considera que las proyecciones financieras contribuyen a la toma de decisiones?

Si No

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 24 y si es "Si" continúe con la #23

23. ¿En qué tipo de decisiones?

24. ¿Obtienen los resultados proyectados?

Si No

Si su respuesta es "Si" favor pase a la pregunta 27 si es "No" continúe con la #25

25. ¿Qué variables externas afectan directamente el logro de los resultados estimados?

26. ¿Qué variables internas considera afectan directamente el logro de los resultados proyectados?

Favor continuar con pregunta #27

27. ¿Qué mecanismos de acción utilizan para minimizar el impacto de las variables del medio económico?

28. ¿Estaría dispuesto a adoptar una nueva herramienta para realizar sus proyecciones financieras de tal forma que se adapten a los cambios del entorno en que opera la empresa?

Si No

Si su respuesta es "Si" favor pase a la pregunta 30 si es "No" continúe con la #29

29. ¿Qué le impediría no adoptar esta nueva herramienta?

Costos Tiempo

Otro: _____

30. ¿Utilizan fuentes de financiamiento externas?

Si No

Si su respuesta es "Si" favor continúe con la #31 si es "No" favor pase a la #32

31. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento externas que utiliza para el desarrollo de las operaciones?

Préstamos bancarios Aportaciones de socios Proveedores

Otros: _____

32. ¿Cuáles son las principales líneas de productos que comercializan?

33. ¿Cuáles son los meses del año en los que registran mayores niveles de ventas?

34. ¿Cuál es plazo de pago otorgado por sus proveedores?

30 días

60 días

90 días

Más de 90 días

35. ¿Cuál es plazo de cobro concedido a los clientes?

30 días

60 días

90 días

Más de 90 días

Anexo 6

- Modelo de Guía de Entrevista

Anexo 6: Modelo de Guía de Entrevista

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar la información necesaria que contribuya a diagnosticar la situación actual de las pequeñas empresas de la industria de la panificación debido a las proyecciones financieras que realizan y como esto afecta la toma de decisiones.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

a) Nombre de la empresa:

b) Dirección:

c) Cargo que desempeña el entrevistado:

II. DATOS GENERALES

1. ¿Conoce la misión de la empresa? Favor menciónela:

2. ¿Conoce la visión de la entidad? Favor menciónela:

3. ¿La empresa tiene definidos valores organizacionales? Favor menciónelos:

4. ¿Tienen objetivos financieros definidos? Favor menciónela:

5. ¿Se cumplen los objetivos financieros?

6. *En caso que no se cumplan los objetivos financieros ¿Por qué?*

7. ¿Cuenta con políticas financieras? Favor menciónelas:

8. ¿Cuenta con estrategias financieras? Favor menciónelas:

III. PLANEACIÓN FINANCIERA

9. ¿La empresa realiza proyecciones financieras basadas en presupuestos?

Si su respuesta es "No" favor pase a la pregunta 22 y si es "Si" continúe con la #10

10. ¿Qué métodos son utilizados para realizar las proyecciones financieras?

11. ¿Quién es el encargado de elaborar las proyecciones financieras?

12. ¿De qué manera son elaboradas?

13. ¿Qué tipos de proyecciones diseñan?

14. ¿Para qué periodo son elaboradas?

15. Al momento de realizar las proyecciones, ¿Involucra al personal responsable de cada área?

16. ¿Considera que las proyecciones financieras contribuyen a la toma de decisiones?

17. ¿Por qué?

18. ¿En qué tipo de decisiones?

19. ¿Obtienen los resultados proyectados?

Si su respuesta es "Si" favor pase a la pregunta 22 si es "No" continúe con la #20

20. ¿Qué variables externas afectan directamente el logro de los resultados estimados?

21. ¿Qué variables internas considera afectan directamente el logro de los resultados proyectados?

Favor continuar con pregunta #23

22. ¿Qué mecanismos de acción utilizan para minimizar el impacto de las variables del medio económico?

Favor continuar con pregunta #23

23. ¿Estaría dispuesto a adoptar una nueva herramienta para realizar sus proyecciones financieras de tal forma que se adapten a los cambios del entorno en que opera la empresa?

Si su respuesta es "Si" favor pase a la pregunta 25 si es "No" continúe con la #24

24. ¿Qué le impediría no adoptar esta nueva herramienta?

25. ¿Utilizan fuentes de financiamiento externas?

Si su respuesta es "Si" favor pase a la pregunta 26 si es "No" continúe con la #27

26. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento externas que utiliza para el desarrollo de las operaciones?

27. ¿Cuáles son las principales líneas de productos que comercializan?

28. ¿Cuáles son los meses del año en los que registran mayores niveles de ventas?

29. ¿Cuál es plazo de pago otorgado por sus proveedores?

30. ¿Cuál es plazo de cobro concedido a los clientes?

Anexo 7

- Estados
Financieros
Históricos

Anexo 7: Estados Financieros Históricos

PANADERIA Y PASTELERIA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

| | | | |
|---------------------------------|----|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | | \$ | 453,422.08 |
| INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTOS | \$ | <u>453,422.08</u> | |
| OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES | | \$ | - |
| OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES | | | |
| TOTAL INGRESOS | | \$ | <u>453,422.08</u> |
| | | | |
| EGRESOS | | \$ | 281,529.42 |
| COSTOS | | \$ | 281,529.42 |
| COSTO DE PRODUCCION | \$ | <u>281,529.42</u> | |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | \$ | 161,973.70 |
| GASTOS DE VENTAS | \$ | 91,134.07 | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ | 62,064.84 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ | 8,774.79 | |
| GASTOS GENERALES DE PANADERIA | \$ | - | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | \$ | <u>443,503.12</u> |
| | | | |
| UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN | | \$ | 9,918.96 |
| | | | |
| Menos | | | |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | \$ | 875.22 |
| | | | |
| Menos | | | |
| GASTOS NO DEDUCIBLES | | \$ | 4,933.72 |
| | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | \$ | <u>4,110.02</u> |

Adelmo Rivera
Propietario



Lic. Samuel Pérez Ortiz
Contador General



PANADERIA Y PASTELERIA FORTUNA DEL PAN - ADELMO RIVERA
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

| ACTIVO | | | \$ 52,053.32 | PASIVO | | | \$ 36,954.76 |
|-------------------------------------|----|-------------|----------------------|-----------------------------------|----|-----------|----------------------|
| <u>ACTIVO CORRIENTE</u> | | | | <u>PASIVO CORRIENTE</u> | | | |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | \$ | 2,076.30 | | Cuentas Por Pagar | \$ | 36,954.76 | |
| Caja General | \$ | 1,525.00 | | Proveedores Locales | \$ | 24,079.33 | |
| Caja chica | \$ | 450.00 | | Acreedores | \$ | 9,980.05 | |
| Bancos | \$ | 101.30 | | Retenciones Legales | \$ | 242.06 | |
| | | | | IVA Por Pagar | \$ | 171.76 | |
| Cuentas por Cobrar | \$ | 36,560.76 | | Beneficios por Pagar Corto Plazo | \$ | 2,481.56 | |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | \$ | 6,366.64 | | | | | |
| Cuenta Personal | \$ | 28,868.16 | | <u>PASIVO NO CORRIENTE</u> | | | \$ 112,534.72 |
| Otras cuentas por cobrar | \$ | 1,325.96 | | Prestamos Bancarios Largo Plazo | \$ | 62,788.42 | |
| Inventarios | \$ | 9,030.36 | | Prestamos Bancarios | \$ | 62,788.42 | |
| Gastos Pagados Por Anticipado | \$ | 4,385.90 | | Otros Prestamos Por Pagar | \$ | 18,071.47 | |
| | | | | Impuestos Por Pagar | \$ | 3,480.65 | |
| <u>ACTIVO NO CORRIENTE</u> | | | \$ 163,935.80 | Impuesto sobre la Renta | \$ | 3,480.65 | |
| Bienes Inmuebles | \$ | 134,225.39 | | Cuenta Por Pagar a L.P AFPS | \$ | 28,194.18 | |
| Bienes Muebles | \$ | 56,088.21 | | | | | |
| Maq. Equipo y Herramientas | \$ | 47,828.40 | | <u>PATRIMONIO</u> | | | |
| Instalaciones | \$ | 299.87 | | <u>CAPITAL</u> | | | \$ 72,820.97 |
| Mobiliario y Equipo | \$ | 7,959.94 | | Adelmo Rivera | \$ | 55,630.26 | |
| Reevaluación de Activo Fijo | \$ | - | | Utilidad del Ejercicio 2013 | \$ | 4,110.02 | |
| Depreciaciones | \$ | (26,377.80) | | Utilidad de Ejercicios Anteriores | \$ | 13,080.69 | |
| | | | | | | | |
| <u>ACTIVOS ITANGIBLES</u> | | | \$ 6,321.33 | | | | |
| Sistema contable | \$ | 6,321.33 | | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | | | \$ 222,310.45 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | | \$ 222,310.45 |

Adelmo Rivera
Propietario



Lic. Samuel Pérez Ortiz
Contador general



Anexo 8

- Apéndice

Anexo 8: Apéndice

Administración: es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Misión: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Visión: es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Sistema: es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Presupuesto: Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directrices de planeación, coordinación y control.

Sistema Presupuestario: Es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un período determinado dentro de una empresa.

Análisis de Escenarios: Es una técnica de análisis de riesgo en el cual un número de circunstancias financieras positivas y negativas se comparan con una situación más probable o con un caso básico.

Sensibilidad Financiera: Es aquel en el que se evalúa cómo el cambio en un factor genera un efecto sobre un punto específico de interés, siendo muy útil en la evaluación de alternativas para la toma de decisiones.