



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

ANÁLISIS DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN FINANCIERA EN UNA INDUSTRIA HARINERA

Sergio Dario Chávez Pérez

Asesorado por el Ing. Edgar Antonio Burbano López

Guatemala, octubre de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN FINANCIERA
EN UNA INDUSTRIA HARINERA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

SERGIO DARIO CHÁVEZ PÉREZ

ASESORADO POR EL ING. EDGAR ANTONIO BURBANO LOPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN FINANCIERA EN UNA INDUSTRIA HARINERA,

tema que me fue aprobado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 03 de noviembre de 2004

SERGIO DARIO CHÁVEZ PÉREZ

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN FINANCIERA EN UNA INDUSTRIA HARINERA**, presentado por el estudiante universitario **Sergio Dario Chávez Pérez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2007.



/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN FINANCIERA EN UNA INDUSTRIA HARINERA**, presentado por el estudiante universitario Sergio Darío Chávez Pérez, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Victor Hugo Garcia Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2007.

/mgp

Guatemala, 16 de agosto de 2007

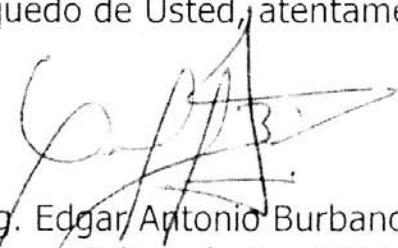
Ing. Francisco Gómez
Director de la Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio me dirijo a Usted, informando que fui nombrado como Asesor del Trabajo de Graduación, **"ANÁLISIS DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA INDUSTRIA HARINERA"**, por la Directora de la Escuela de ese entonces, Ingeniera Marcia Ivonne Véliz Vargas.

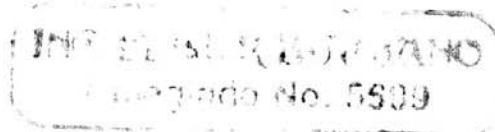
Dicho trabajo de graduación tiene como objetivo general, proporcionar lineamientos que ayuden a administradores de Industrias de harina de trigo y personas interesadas en el tema, a incrementar utilidades del negocio, a través de la implantación de un Modelo de Presupuesto y la mejora del flujo de información financiera.

Después de revisar el trabajo considero que, sí cumple con los objetivos planteados al inicio, por lo que se presenta el Trabajo de Graduación **"ANÁLISIS DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA INDUSTRIA HARINERA"**, elaborado por el estudiante Sergio Dario Chávez Pérez, a consideración de las Autoridades de la Escuela.

Por lo anterior quedo de Usted, atentamente,



Ing. Edgar Antonio Burbano López
Colegiado No. 5609
Asesor de Trabajo de Graduación



ACTO QUE DEDICO A:

DIOS	Por ser la fortaleza de cada momento de mi vida y por haberme guiado e iluminado para el cumplimiento de esta meta.
MIS PADRES	Casimiro Emilio y Anita Dolores, por darme la vida y por ser los principales forjadores de la persona que hoy soy.
MI ESPOSA	Bety, con mucho amor por compartir conmigo esta alegría.
MI HIJA	Lin Mariana, con mucho amor, quien representa el centro de mi vida.
MIS HERMANOS	Luis Emilio, Roaldo, Luis Adolfo e Hilda, por su cariño y apoyo.
MIS COMPAÑEROS	Giovanna, Elisa, Heidi, Beatriz, Roberto, Percy, por su amistad y apoyo.
ESPECIALMETE A	Licda. Gladys de Valencia, Lic. Pablo Matheu, Ing. Alberto Novella, Lic. Milton del Cid, Don Miguel A. López, Ing. Juan Pablo Aguilar, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente.
MIS AMIGOS	Ángel Arturo, Gustavo Valencia, Julia y Yesica por su amistad incondicional, por estar conmigo en momentos cruciales y especiales de mi vida, por su ayuda y consejos.
MIS ASESORES	Ing. Edgar Burbano e Ing. Víctor Hugo García, por su apoyo, para que este trabajo de graduación lo realizara cumpliendo su objetivo.
USTED QUE LA RECIBE	Gracias, por estar conmigo en este momento tan especial de mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV

1. GENERALIDADES

1.1. Presupuesto.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Concepto.....	2
1.2. Objetivos del Presupuesto.....	2
1.2.1. Planeación.....	3
1.2.1.1 Responsabilidad de la Dirección.....	3
1.2.1.2 Adaptación organizativa.....	4
1.2.1.3 Diseño de su estructura contable.....	5
1.2.1.4 Implantación de manuales, normas y procedimientos...5	
1.2.1.5 Fijación del período presupuestal.....	6
1.2.2. Organización.....	7
1.2.2.1 Definición de objetivos generales de la empresa.....	7
1.2.2.2 Definición de responsabilidades.....	8
1.2.2.3 Delegación de autoridad.....	9
1.2.3. Coordinación.....	10
1.2.4. Dirección.....	12
1.2.5. Control.....	13
1.3 Clases de Presupuesto y sus características.....	14
1.3.1. Presupuesto de ventas.....	14

1.3.1.1. Desarrollo de un plan de ventas.....	15
1.3.1.2. Factores específicos de venta.....	18
1.3.1.3. Fuerzas económicas generales.....	19
1.3.1.4. Influencia administrativa.....	19
1.3.2. Presupuesto de producción.....	19
1.3.2.1. Producción anual requerida.....	20
1.3.2.2. Duración del período presupuestal....	20
1.3.2.3. Estabilización de la producción.....	21
1.3.2.4. Control de inventarios.....	21
1.3.3. Presupuesto de materiales.....	22
1.3.4. Presupuesto de mano de obra.....	23
1.3.5. Presupuesto de costo de venta.....	24
1.3.6. Presupuesto de inventarios.....	25
1.3.7. Presupuesto de gastos de venta.....	27
1.3.8. Presupuesto de gastos de administración.....	28
1.3.9. Presupuesto de cuentas por cobrar.....	28
1.3.10. Presupuesto de caja.....	30
1.3.11. Estados financieros presupuestados.....	31
1.3.11.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	33
1.3.11.2 Balance general proyectado.....	34
1.3.12. Presupuesto de publicidad y promoción.....	35

2. SITUACIÓN ACTUAL DE UNA INDUSTRIA DE TRIGO

2.1. Historia de la industria harinera.....	39
2.2. Descripción de la empresa.....	40
2.3. Misión y visión de la empresa.....	40
2.3.1. Misión.....	40
2.3.2. Visión.....	40

2.4. Cómo funciona la organización.....	41
2.5. Descripción de los proceso de producción.....	44
2.5.1. Limpieza del trigo.....	44
2.5.2. Molienda del trigo.....	49
2.5.3. Empaque del producto final.....	50
2.6. Descripción de los productos finales.....	51
2.6.1. Harinas duras.....	51
2.6.2. Harinas suaves.....	52
2.6.3. Subproductos.....	52
2.7. Distribución del producto	53
2.8. Evaluación de clientes.....	54
2.9. Diagnóstico y consideraciones financieras y presupuestarias actuales.....	54
2.10. Problemas por falta de definir atribuciones y responsabilidades.....	55
2.11. Problemas con la facturación.....	56
2.12. Análisis de la información del departamento de ventas.....	56
2.13. Deficiencias por falta de presupuestos.....	57

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO

3.1. Duración del período presupuestal.....	59
3.2. Pronóstico de ventas.....	59
3.3. Proyección de precios de venta.....	61
3.4. Proyección de ingresos por ventas.....	61
3.5. Presupuesto de producción.....	62
3.6. Presupuesto de costos de venta.....	63
3.7. Presupuesto de transporte y distribución.....	64
3.8. Presupuesto de administración y generales.....	66

3.9. Elaboración del Modelo de Presupuesto de Estado de Resultados	
Proyectado.....	67
3.10. Punto de equilibrio.....	68

4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE PRESUPUESTO

4.1. Formato para evaluar la ejecución mensual y acumulada de los estados de resultados.....	71
4.2. Formato para evaluar la ejecución de los gastos de operación.....	73
4.2.1. Gastos de venta.....	74
4.2.2. Gastos de transporte y distribución.....	75
4.2.3. Gastos de administración.....	76
4.3. Recomendaciones para mejorar el flujo de información financiera.....	77
4.4. Análisis de las razones financieras, sobre los estados de resultados presupuestados.....	79
4.4.1. Razones de liquidez.....	80
4.4.2. Razones de rentabilidad.....	81
4.4.3. Razones de apalancamiento.....	82

5. MEJORA CONTINUA O SEGUIMIENTO DEL MODELO DE PRESUPUESTO

5.1. Informes como herramienta de comunicación.....	85
5.2. Características de los informes.....	85
5.3. Análisis de la información como ingeniero.....	86
5.4. Análisis de la información como auditor.....	87
5.5. Análisis económico.....	88

CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	93
APÉNDICE	95

ÌNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Presupuesto de costo de venta.....	25
2. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	33
3. Balance general proyectado	35
4. Organigrama de la empresa.....	43
5. Diagrama del proceso producir harinas.....	47
6. Diagrama del proceso limpieza del trigo.....	48
7. Determinación del costo de venta.....	63
8. Formato propuesto para evaluar la ejecución del presupuesto.....	72
9. Formato propuesto para evaluar los gastos de venta	74
10. Formato propuesto para evaluar los gastos de transporte.....	75
11. Formato propuesto para evaluar los gastos de administración.....	76

TABLAS

I. Pronóstico de ventas.....	60
II. Proyección de precios.....	61
III. Proyección de ingresos por ventas.....	62
IV. Unidades a producir.....	62
V. Determinación de costos unitarios de fabricación.....	64
VI. Gastos de transporte y distribución.....	65
VII. Gastos de transporte y distribución proyectado.....	65
VIII. Presupuesto de gastos de administración.....	66
IX. Gastos de administración proyectado.....	67
X. Estado de resultados proyectados.....	68
XI. Punto de equilibrio.....	69

GLOSARIO

Contabilidad	Sistema adoptado para llevar la cuenta y razón en las oficinas públicas y particulares.
Facturación	Suma o conjunto de objetos facturados.
Factura	Cuenta que los factores dan del coste de las mercancías que compran y remiten a sus corresponsales.
Inventario	Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o a una comunidad, hecho con orden y precisión. Papel o documento en el que están escritas dichas cosas. Beneficio de inventario. Libro de Inventario.
Molienda	Acción de moler granos y algunas otras cosas. Porción o cantidad de caña de azúcar, trigo, aceituna, chocolate, etc., que se muele de una vez. Temporada que dura la operación de moler la aceituna, la caña de azúcar o el trigo.
Molinero	Perteneciente o relativo al molino o la molinería. Persona que tiene a su cargo un molino. Persona que trabaja en él.

Producto	Cosa producida. Caudal que se obtiene de una cosa que se vende, o el que ella reditúa. Cantidad que resulta de la multiplicación. Valor de todos los bienes y servicios producidos, en la economía de un país, en un período de tiempo dado.
Pronóstico	Señal por donde se conjetura o adivina una cosa futura, para señalar lo que es de dudoso resultado o se presume en un desenlace peligroso.
Subproducto	En cualquier operación, el producto que en ella se obtiene además del principal. Suele ser de menor valor que éste.
Utilidad	Cualidad de útil. Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de una cosa.

RESUMEN

El incremento de la actividad industrial y la puesta en marcha de los Tratados de Libre Comercio, hacen necesaria la optimización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de información financiera, para mejorar el rendimiento de la inversión.

El presente trabajo de graduación pretende ser una aporte para que los administradores de las industrias de harinas de trigo, adquieran una base que les permita conocer el proceso de producir harinas, así como la forma de administrar una empresa mediante el diseño de un Modelo de Presupuesto.

El capítulo uno proporciona una panorámica de la importancia y utilidad del presupuesto. Por lo tanto, se definen en este capítulo los objetivos del presupuesto, los cuales se logran a través de las funciones de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control. También en este capítulo se estará haciendo una revisión de las clases de presupuestos y las características.

El capítulo dos es en principio una reseña histórica del inicio de la producción de las harinas, seguidamente un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuestión. Se describirán los aspectos generales de la empresa, su estructura organizacional -Diagnóstico de los Procedimientos para producir harinas-. Ya conocida la empresa en forma general, también en este capítulo se presentará la situación financiera de la misma, realizando un diagnóstico de la misma,

determinando los problemas existentes, relacionados con el flujo de información financiera.

En el capítulo tres se propone la administración mediante la implementación de un modelo de presupuesto. Este se inicia con la proyección de las ventas, los precios unitarios y demás información que servirá para elaborar la proyección de los ingresos por ventas que obtendrá la empresa. De acuerdo con la proyección de ventas, se elaboran los Presupuestos de Producción y de Operación. Finalmente, se elaboran los estados de resultados proyectados y se determina el punto de equilibrio

En el capítulo cuatro se proponen los formatos que servirán para evaluar los resultados, cuando se implemente el modelo de presupuesto. Esta información servirá para medir el cumplimiento de las metas proyectadas.

En el capítulo cinco se proponen los informes que proporcionarán datos para los diferentes niveles de dirección, considerando que serán esenciales en la toma de decisiones.

OBJETIVOS

GENERAL:

Proporcionar los lineamientos que deben seguir los administradores de las Industrias de harina de trigo, con el propósito de incrementar sus utilidades, a través de la implantación de un Modelo de Presupuesto y la mejora del flujo de información financiera.

ESPECÍFICOS:

1. Proponer a los administradores de la industria de harina, un modelo de presupuesto que señale el curso de acción que han de seguir las operaciones, para alcanzar las utilidades propuestas.
2. Conocer el proceso de producir harina de trigo, para que los administradores puedan hacer un mejor uso de mano de obra, materiales, instalaciones y fuentes de financiamiento.
3. Mejorar el flujo de información financiera, proponer un grado adecuado de organización, definiendo funciones y responsabilidades, estableciendo puntos de enlace y entendimiento entre los miembros de la dirección y los representantes de cada departamento.
4. Elaborar un diagnóstico de la situación actual en el departamento de contabilidad. Sobre todo, evaluar los controles y proponer mejoras.

5. Diseñar un modelo presupuestario para la toma de decisiones, en función de alcanzar la optimización de los recursos.
6. Establecer puntos de control entre los niveles de dirección, que permitan, en forma periódica, medir la eficiencia de los jefes responsables de las diferentes áreas.
7. Indicar las ventajas que se obtienen como consecuencia de la implementación del sistema presupuestal, los cuales superan el costo de instalación y el funcionamiento del mismo.

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de empresas guatemaltecas, la información contable sólo viene a constituirse en un flujo de documentos, ordenados y clasificados, cuya finalidad generalmente es cumplir con requisitos de tipo legal, descuidándose la interpretación de las cifras contables, para la toma de decisiones en la mejora continua de las operaciones.

La administración de una empresa, mediante la adopción de un modelo de presupuesto, exige una organización sana, sistemas contables apropiados y un flujo de información eficiente. Permite disponer de un plan que señale el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.

El presupuesto ayuda a la Dirección a cuantificar el efecto de sus decisiones, para obtener resultados satisfactorios. Requiere una contabilidad bien llevada, obliga al gerente a mejorar sus planes en función de un uso mejor y más económico de mano de obra, materiales, instalaciones y fuentes de financiamiento, además permite llevar a cabo análisis en forma permanente y periódica dentro de la empresa, en relación con la eficiencia de los jefes responsables de cada una de las áreas, al mismo tiempo facilita un adecuado manejo financiero de la empresa.

La función que juega el ingeniero dentro de la industria es relevante, ya que de su actuación y de sus decisiones se optimiza la información necesaria de la empresa, para que posteriormente, ya ordenada y procesada por el departamento de contabilidad, se dicte el curso que han de seguir las acciones en la empresa.

1. GENERALIDADES

1.1 Presupuesto

1.1.1 Antecedentes

Los presupuestos nacen debido a la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal derivado del desarrollo de las actividades en general y de las empresas en particular.

Al retroceder para encontrar los antecedentes del presupuesto, encontramos ciencias aisladas de la forma en que eran preparados y los beneficios que de ellos se esperaban. Como ejemplo podemos mencionar el caso de los Egipcios, que hacían estimaciones al pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo y tratar de prevenir cualquier futuro de escasez.

Se conoce también que los romanos hacían estimaciones de las posibilidades de algo que tenían los pueblos conquistados, con el fin de exigir los tributos correspondientes.

Durante el siglo XVIII en Inglaterra, se presentaba al Parlamento un estado de cuenta llamado presupuesto, que incluía un resumen de los gastos del año anterior, una aproximación de los gastos del año siguiente, y un programa de impuestos y recomendaciones.

En 1820, Francia y varios países europeos y más tarde el gobierno federal de los Estados Unidos, adoptaron el procedimiento, en vista de que el

conocimiento previo y control de los gastos era considerado por los funcionarios gubernamentales necesario, para mejorar el control financiero del gobierno. Es a principios del siglo XX cuando la iniciativa privada comienza a utilizar el presupuesto como medio para controlar sus gastos, ampliando su campo de acción para pronosticar razonablemente sus ventas y su costo de producción.

1.1.2. Concepto

El presupuesto es un conjunto de procedimientos y recursos que con pericia y habilidad, sirve a la ciencia de la administración para planear, dirigir y controlar, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que se obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo. Ayuda a trazar el curso que se espera habrán de seguir las utilidades.

1.2. Objetivos del presupuesto

Nada hay en una empresa que sea más importante que su futuro. Los propietarios, funcionarios y empleados deben estar más atentos en saber hacia dónde se dirige la empresa. Cuanto más específicamente se conciba y defina el curso del futuro de una empresa, más probable será su consecución.

De lo anterior se puede observar que uno de los principales pasos que debe seguirse, es la clasificación de los objetivos que pueden lograrse a través de las funciones de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

1.2.1. Planeación

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación y del conocimiento de aquellos elementos que de algún modo afectan lo que se planea.

Por lo tanto, la planeación juega un papel importante en vista de que fija el curso concreto de acción que ha de seguirse. Dicho curso de acción ha de lograrse a través de los siguientes pasos:

1.2.1.1. Responsabilidad de la Dirección

La responsabilidad de la Dirección deberá incluir: El respaldo, cooperación, participación y orientación.

Con el objeto de dedicarse a la planeación y el control, todos los mandos, especialmente la Dirección, tienen que:

- a. Comprender la naturaleza y características de la planeación presupuestal.
- b. Convencerse de que este enfoque que está tomando la dirección, es preferible a su situación actual.
- c. Todo el personal involucrado deberá dedicar esfuerzo para su funcionamiento.

Para que un programa completo de planeación y control presupuestal funcione, debe contar con el respaldo y convencimiento pleno de sus ventajas por los miembros de la dirección.

La Dirección de la empresa debe estar convencida de que puede desarrollar con anticipación: objetivos, planes, políticas, normas y procedimientos realistas, así como debe estar firmemente convencida de que estos propósitos son factibles.

El logro de la responsabilidad en el proceso de planeación no es fácil. Comúnmente los niveles inferiores de dirección reaccionan favorablemente a la participación, cuando se les hace partícipes y responsables de sus presupuestos, aunque son necesarias determinadas limitaciones y comprobaciones. Ningún plan estimado u objetivo sugerido por subordinados debe aceptarse sin análisis y evaluación cuidadosa.

Los ejecutivos superiores deben adoptar la decisión final; sin embargo, las sugerencias de los subordinados deben ser escuchadas, analizadas e incorporadas a los planes cuando así proceda, para mantener niveles apropiados de motivación y empuje en los presupuestos.

1.2.1.2. Adaptación organizativa

Todo programa de planeación y control debe descansar sobre una estructura organizativa y una clara delimitación de líneas de autoridad o mando y de responsabilidades. Son las personas las que logran que las cosas se hagan. Por lo tanto los propósitos y planes deben ser cortados a la medida y estar en armonía con las responsabilidades de la organización. El propósito de la

adaptación organizativa es crear una estructura dentro de la cual puedan lograrse los fines que persiguen, en forma coordinada y eficaz.

1.2.1.3. Diseño de la estructura contable

Es importante hacer notar que la planeación, en sus aspectos principales, se basa en los datos históricos, los cuales son generados mayormente por el Departamento de Contabilidad. Por lo tanto, es necesario diseñar el sistema de Contabilidad alrededor de una estructura de responsabilidades, es decir adecuado y a la medida de la organización.

Las comparaciones entre lo presupuestado y lo realizado carecen de significado si las clasificaciones de las cuentas usadas en la planificación y en el sistema de contabilidad no están en armonía.

Por lo anterior, debe desarrollarse un catálogo de cuentas por centros de responsabilidad y debe complementarse con instrucciones típicas que describan con detalle los pagos y abonos autorizados a cada tipo de cuenta. Esto es requisito indispensable, porque la contabilización de un valor real en una cuenta incorrecta, afectaría sin duda a más de dos cuentas, con la consecuencia de variaciones erróneas en los informes de resultados.

1.2.1.4. Implementación de normas, manuales y procedimientos

El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, debe exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas

de la preparación y ejecución del presupuesto definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada una de ellas.

En dichos manuales se incluirá información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado, el período que abarcara el presupuesto, el diseño de las formas específicas que hallan de usarse con instrucciones claras sobre el manejo y contenido, y demás información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

1.2.1.5 Fijación del período presupuestal

Un requisito que debe tomarse en cuenta cuando se está planeando el presupuesto, es la fijación del período que comprenderán las estimaciones. Como ejemplo, puede que a una empresa estable en sus operaciones, le es más fácil planificar sus presupuestos por períodos más largos que otra empresa que no tenga esa estabilidad. Normalmente el período presupuestal se hace coincidir con el período fiscal, para poder efectuar con mayor facilidad cualquier comparación entre lo presupuestado y lo realizado, y hacer las correcciones necesarias.

La práctica más común es la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiéndose éste en trimestres que a su vez pueden subdividirse en meses; posteriormente se irán elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con el objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo en el que el presupuesto de operaciones mantiene congruencia con los presupuestos a mediano y largo plazo de la empresa, ya que éstos dirigen y orientan a nivel general los objetivos y presupuestos anuales.

1.2.2. Organización

La organización juega un papel importante en cualquier tipo de empresa; ya sea ésta grande o pequeña. La organización establece las reglas generales que debe seguirse para elaborar los presupuestos de cada departamento, resolviendo las diferencias que surgen entre ellos para someter el presupuesto final a la aprobación del Gerente General o del Consejo de Administración.

1.2.2.1 Definición de objetivos generales de la empresa:

Los distintos jefes de departamentos son responsables de las operaciones a su cargo. Si el presupuesto es la cuantificación de metas por alcanzar, es lógico que no se puede responsabilizar de ellas al personal a cargo de las mismas, si dicho personal no ha sido previamente informado de su elaboración, por lo tanto, es importante que se considere lo siguiente:

- a. Asignación clara de los recursos humanos, técnicos y materiales
- b. Determinación de los niveles jerárquicos
- c. Determinación de los responsables de las áreas o departamentos
- d. Determinación de los canales de comunicación y coordinación

Son las personas quienes logran que las cosas se hagan, por lo tanto, la actuación planeada tiene que estar ligada con la responsabilidad y en armonía con las responsabilidades de la organización, asignadas a las distintos directores individuales de la empresa.

De acuerdo a lo escrito en los renglones anteriores acerca de lo que es la organización y para efecto de facilitar el establecimiento del sistema de presupuestos, es aconsejable verificar si dentro de la organización de la empresa se cumplen los siguientes principios:

1.2.2.2. Definición de responsabilidad:

Para que cada individuo contribuya en la forma más eficaz a los esfuerzos colectivos que tenga a su cargo, su puesto debe estar claramente definido a fin de que él sepa qué realmente, se espera de él.

En la empresa se deben definir claramente las responsabilidades que cada puesto tiene, con el fin de obtener ventajas como las siguientes:

- a. Se facilita la responsabilidad individual.
- b. Los individuos que trabajan en una tarea en conjunto conocen claramente su responsabilidad, dando con ello una mejor colaboración a la tarea correspondiente.
- c. Se obtiene una mayor armonía y una moral más elevada dentro de la empresa.
- d. Se ahorra tiempo y se acelera el proceso de cualquier trabajo, ya que el individuo que conoce sus responsabilidades no necesita consultar a terceros.
- e. Se facilita el entrenamiento para que el personal aprenda claramente sus funciones.

Además de las ventajas enumeradas anteriormente, es importante recalcar en la responsabilidad individual.

1.2.2.3. Delegación de autoridad

Aunque el individuo conozca sus responsabilidades, no puede actuar a no ser que haya recibido la correspondiente delegación de autoridad de sus superiores.

La autoridad que se delega a cada individuo debe corresponder a la importancia de sus atribuciones, ya que de otra manera se menoscaba la eficiencia que de esta delegación se espera.

La delegación de autoridad debe ser verdadera, o real, es decir, debe estar acertadamente definida y claramente comprendida. Cuando esta situación no se da, no solo causa pérdida de tiempo sino también tardanza en adoptar las decisiones correspondientes, por ejemplo

- a. Cuando un superior exige a sus subordinados que le consulten cada una de sus acciones, el esfuerzo invertido en cada tarea se duplica.
- b. Cuando la política de la empresa determina que cada empleado consulte con otros su trabajo en general, la responsabilidad se diluye.

Este principio es determinante en la vida de las empresas y su cumplimiento ayudará en forma sustancial a producir importantes beneficios. Un individuo que delega el trabajo bien definido y amplía autoridad para desempeñarlo, ejecutará un buen trabajo y rápidamente sobrepasará sus niveles de rendimiento.

Como ejemplo de esos beneficios que pueden obtenerse, podemos mencionar los siguientes:

- a. La calidad de las decisiones mejorará notablemente, en vista de que quien tenga que tomar una decisión sin solicitar revisiones a terceros, mejorará la calidad de su trabajo.
- b. Se estimulará automáticamente la descentralización en las decisiones.
- c. Se contribuirá a acelerar la toma de decisiones.
- d. Se ahorrará tiempo y se mejorará la eficiencia del personal ejecutivo.
- e. Se mejorará la moral del personal, ya que esto otorga un sentido de independencia en el trabajo, estimula y le permite decidir por iniciativa propia.

1.2.3. Coordinación

Esta etapa es parte de todo el proceso, ya que dentro de la planeación, organización, dirección y control, es elemento vital el mantener la coordinación de los recursos utilizados.

Coordinación significa el desarrollo y mantenimiento de la armonía en las actividades de la empresa, para evitar cualquier situación de desequilibrio entre los diferentes departamentos que la integran.

La influencia de la coordinación entre los presupuestos es sumamente importante ya que mediante ésta, se logra el equilibrio deseado para la elaboración del presupuesto de cada departamento, siendo necesario obtener

el auxilio de otros departamentos, o sea, que se estará creando una relación de interdependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.

Es importante que exista dentro de la coordinación una persona que actúe como coordinador de los diferentes departamentos que intervienen en la preparación del presupuesto.

La sincronización de las diferentes actividades que deberán tomarse en cuenta, se hará por medio de un calendario que indique las fechas en que cada departamento debe tener disponible la información necesaria para que los demás departamentos puedan desarrollar sus estimaciones. Toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, deberán ser enviadas al coordinador para que éste pueda programar las actividades. De esta manera las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste entregue o reciba algo.

Aun cuando la responsabilidad de la preparación del presupuesto total de la empresa recae sobre el coordinador, los funcionarios de los distintos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios departamentales necesarios para su elaboración. Para lograr esto, es necesario que a cada funcionario se le delimite su campo de acción, autoridad, responsabilidad y jerarquía, indicándole claramente en dónde principia y finaliza su responsabilidad en la preparación, ejecución y control presupuestal.

1.2.4. Dirección

Una vez diseñados los planes y la organización, seleccionando el personal competente y en posesión de los recursos de la empresa (técnicos, materiales, etc.), cada uno de los departamentos recibirá la delegación correspondiente de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones y recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. En esta etapa se verifica que los responsables entreguen sus presupuestos en el tiempo planificado para mantener el flujo de información de las áreas que dependen de otros presupuestos. Además, se mantiene la comunicación entre responsables para resolver dudas o informar de cualquier cambio que se haga a los planes.

La Dirección incluye el respaldo, confianza, participación, orientación y la motivación que se imprima a los grupos de trabajo.

Con el objeto de dedicarse a la planificación presupuestal, todos los niveles de Dirección, especialmente el superior, tienen que:

- a. Comprender la naturaleza y características de la planificación presupuestal.
- b. Convencerse de que este enfoque racional de la dirección empresarial, sirve de guía para medir resultados.
- c. Estar dispuesto a dedicar el esfuerzo directivo intenso y serio que mejore su implementación, funcionamiento y evaluación.
- d. Respalda el programa en todas sus ramificaciones.

Para que un programa completo de planificación tenga éxito, debe contar con el respaldo pleno de cada uno de los miembros de la dirección.

La responsabilidad de la Dirección con la planeación se relaciona directamente con la confianza que se tiene en su propia capacidad, para influir de modo significativo en el futuro de ciertos acontecimientos y, por ello, en el éxito de la empresa.

1.2.5. Control

El control puede definirse como la acción necesaria para asegurar que se están logrando los propósitos, siguiendo los planes, y cumpliendo las políticas y las normas.

El control presupone que los propósitos, planes, políticas y normas han sido informados y comunicados a todas las personas que tienen responsabilidades para realizarlos.

La función del control lleva consigo mediciones de resultados y medidas correctivas destinadas a asegurar el logro de los fines. El control, en muchos casos, tiene también como resultado la revisión de los planes y metas anteriores hasta la formulación de nuevos planes, cambios en las operaciones y nueva asignación de personal, creando la retroalimentación en futuros presupuestos. Los enfoques del control tienen que ser cortados a la medida de las características de la operación y de los individuos a quienes afecte. Puede decirse que en sentido general, el control comprende las siguientes actividades:

- a. Medir los resultados obtenidos contra los resultados, metas, planes y normas predeterminadas.

- b. Informar los resultados obtenidos a los individuos o grupos involucrados.
- c. Analizar las desviaciones respecto de los fines, planes, políticas y normas, para determinar las causas fundamentales de las mismas.
- d. Considerar las acciones que puedan seguirse para corregir las deficiencias y seleccionar las más indicadas.
- e. Vigilar continuamente la eficiencia de las medidas correctivas y realimentar la información al proceso de planificación para mejorar los planes futuros.

Para que el control sea efectivo, debe realizarse antes de que se cometa una falta. Esto significa que la persona responsable de ciertas medidas, tiene que efectuar el control preventivo; para hacerlo tiene que haberse comunicado e identificado plenamente con los fines, políticas y normas predeterminados, estando así el ejecutivo o el supervisor, en condiciones de ejercer control en el punto de acción.

1.3. Clases de Presupuesto y sus características

El propósito en esta parte es dar a conocer los distintas clases de presupuestos que, dependiendo de la naturaleza y magnitud de las operaciones, pueden ser introducidos en una empresa.

1.3.1. Presupuesto de ventas

Para hablar del presupuesto de ventas es necesario comenzar por definir lo relacionado con el pronóstico de ventas, el cual es una proyección técnica de la

demanda potencial de los consumidores durante un horizonte específico de tiempo y con supuestos básicos determinados. Un pronóstico se convierte en plan de ventas o presupuesto de ventas, cuando la dirección le aplica juicio, estrategia planeada, asignación de recursos y el propósito directo de tomar medidas para alcanzar las metas de ventas.

Por lo que el pronóstico de ventas, representa uno de los planes analíticos más importantes, en las actividades a realizar, en el desarrollo de un plan de ventas completo.

1.3.1.1. Desarrollo de un plan de ventas

El plan, mencionado a menudo como el presupuesto de ventas, especifica los valores en términos cuantificables, en unidades e importes para cada subdivisión de venta importante o línea de negocios. El desarrollo del plan de ventas incluye detalles con respecto a la responsabilidad organizativa, el producto y el tiempo. Debe indicar además el volumen anual en unidades, los ingresos en cifras monetarias, por mes o por trimestres y por presentación.

En el mismo desarrollo tienen que adoptarse decisiones concernientes a asuntos puntuales como nuevos productos, discontinuación de productos actuales, adquisición de nuevas líneas, fijación de precios, expansión de territorio de ventas, tamaño del personal de ventas, limitaciones al costo de producción, publicidad y políticas de promoción.

El plan de ventas abarca, además de los gastos de publicidad y promoción, los gastos directivos de ventas y los presupuestos de distribución, los programas y la organización que trabaja en cuanto al esfuerzo de ventas y la coordinación

necesaria para que los esfuerzos de venta sean activos y eficaces, maximizando los potenciales de ventas con costos mínimos.

Por lo general, el responsable de la función de ventas, prepara el presupuesto de ventas una vez que se ha acordado el pronóstico, tomando en cuenta los objetivos de la empresa.

En las empresas pequeñas esto lo hace habitualmente el principal ejecutivo; probablemente sea él quien prepare todos los presupuestos funcionales, pero en toda empresa suficientemente grande, en la que existe un jefe a cargo de cada departamento, es cada uno de ellos quien prepara comúnmente el presupuesto de su área de responsabilidad.

A menudo, las ventas se proporcionan en número de unidades y los precios se incorporan para que la administración sepa si las utilidades calculadas o la cantidad de ventas del ejercicio presupuestado, darán utilidades. De no ser así, la administración requerirá una revisión de los cálculos de venta o de costos, a menos que se estime que es inevitable una pérdida en el ejercicio.

Para determinar el presupuesto de venta, se han encontrado en nuestros días procedimientos diversos que sirven para prever en forma bastante acertada, las ventas. Estos procedimientos han sido obtenidos por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de la administración y por situaciones generales y particulares que ayudan a la estimación de las mismas.

Independientemente del procedimiento que se utilice, existen ciertos factores que la empresa en cuestión debe considerar para desarrollar un presupuesto de venta. Como ejemplo de estos factores se pueden mencionar los siguientes:

- a. El volumen de ventas en períodos pasados
- b. Las condiciones económicas y generales de la industria y el mercado
- c. Beneficio relativo que dejarán los productos
- d. Política de precios
- e. La competencia
- f. Las variaciones estacionales
- g. Cambios en la capacidad de producción

Dentro de los distintos procedimientos que existen para determinar el presupuesto de ventas, se pueden mencionar los siguientes:

- i. Métodos estadísticos (análisis de tendencias, análisis de las correlaciones, etc.)
- ii. Procedimientos basados en información proporcionada por el personal de ventas

Cualquiera de los procedimientos utilizados deberá ser ajustado de acuerdo a ciertos factores que, por la importancia que encierran, se detallan a continuación:

1.3.1.2. Factores específicos de venta

a. De ajuste: son aquellos que por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, influyen en la predeterminación de las ventas. Estos pueden ser de efecto perjudicial o de efecto favorable.

De efecto perjudicial, cuando fueron en detrimento de las ventas del año anterior y que obviamente deberán tomarse en cuenta para el presupuesto del ejercicio siguiente. Como ejemplo se pueden citar: huelgas, incendios, inundaciones, etc., en la empresa.

Los de efecto favorable son aquellos que afectaron en beneficio de las ventas del período anterior y que posiblemente no volverán a ocurrir. Como ejemplo se pueden citar productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situaciones o relaciones políticas, etc.

b. De cambio: Son modificaciones que van a efectuarse y desde luego influirán en las ventas, tales como: Cambio de material, de presentaciones, cambio de producción o mejoramiento de las instalaciones de la empresa, cambio de mercados o cambio de los métodos de venta.

c. De crecimiento: Se refiere a la superación de las ventas tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria, como es el crédito mercantil y por el otro lado, el potencial inactivo, provocado por la rama industrial con la cual se identifica la compañía, ejemplo: campañas de venta de la rama industrial.

1.3.1.3. Fuerzas económicas generales

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas. Son un estado de situaciones y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos. Para determinarlos se deben tener datos proporcionados por instituciones con credibilidad, dependencias gubernamentales y otros organismos que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos como: precios, producción, ocupación, niveles de inflación, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per capita por ocupación, por clase, por zona, etc.

1.3.1.4 Influencia administrativa

Este factor es de carácter interno en la empresa. Se refiere a las decisiones que deben tomar las personas que dirigen la empresa, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales y que desde luego repercuten en el presupuesto de ventas a formular. Estas decisiones están a cargo de los directores, pudiendo optar el funcionario por cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar nuevas políticas de mercado, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

1.3.2 Presupuesto de producción

El propósito principal es asegurar que la producción se lleve a cabo en las cantidades suficientes, para surtir la demanda de acuerdo con el presupuesto de ventas, evitando la falta de producto o la acumulación de inventarios excesivos.

Los artículos se producen para ser vendidos con un margen de utilidad. En consecuencia, el presupuesto de producción se subordina a los volúmenes

exigidos por el presupuesto de ventas y los artículos deberán fabricarse a los costos más eficientes, para hacer posible la consecución de los porcentajes satisfactorios de utilidad bruta.

La producción debe programarse con dependencia de las posibilidades de ventas y las posibilidades financieras.

1.3.2.1 Producción anual requerida

Con base en las unidades requeridas en el año por el departamento de ventas, sumaremos las unidades de artículos elaborados cuya existencia se desea para formar el inventario final del ejercicio presupuestado.

A la suma presupuestada, restaremos el inventario inicial de artículos elaborados, para obtener por diferencia, las unidades que deben fabricarse durante el ejercicio presupuestado.

Al estimar las unidades de producción, se deben considerar los distintos volúmenes mensuales, configurándolos a las exigencias de las ventas para los mismos períodos, ya que hay empresas con demanda constante, variable o estacional.

Al planificar el presupuesto de producción, se deben considerar cuidadosamente los siguientes factores:

1.3.2.2. Duración del período presupuestal

Cuando el tiempo que se emplea entre la iniciación de una orden y la entrega del producto al almacén es corto, los errores en la planeación de la producción

son relativamente de poca importancia, ya que en cualquier momento puede aumentarse la producción y así poder cumplir con la demanda.

Cualquier atraso mensual en el programa de producción se va transfiriendo a lo largo del período presupuestal, con la finalidad de evitar que se acumulen pedidos pendientes de despacho.

1.3.2.3. Estabilización de la producción

Esto no significa que todos los días, cada semana o mes, se registre la misma producción. La estabilidad implica la graduación que permita cumplir en el tiempo previsto los objetivos impuestos, evitando la fluctuación brusca en las cantidades producidas a lo largo del período correspondiente.

Esta conducta normaliza el consumo de materiales y estabiliza la mano de obra, evitando la urgencia de contratar obreros que a la postre, ya entrenados, deban despedirse con las consiguientes pérdidas, sobre todo en empresas que cuentan con variedad muy grande de productos y que exigen ajustes de máquinas para cada producto.

1.3.2.4. Control de inventarios

Al distribuir la producción anual en los meses del ejercicio, se deben considerar los inventarios que se necesiten en las diferentes épocas para satisfacer la demanda del Departamento de Ventas, especialmente si se trata de una industria en que las ventas son por temporadas o de mercados estacionarios.

Un procedimiento que puede seguirse con bastante éxito en la práctica para faltantes o excesos en los inventarios, es el que se basa en la distribución de la

producción a lo largo del ejercicio presupuestado, fijando previamente las existencias mínimas y máximas para así llegar a un inventario final preestablecido.

Una distribución eficiente de producción, orientada al control de los inventarios que permita hacer frente a los requerimientos de ventas, es la base que regula el funcionamiento de las existencias mínimas y máximas de los inventarios.

Habiendo hecho comentarios generales del presupuesto de producción, nuestro siguiente paso es abordar la forma en que se encuentra integrado: presupuesto de materiales, presupuesto de mano de obra y presupuesto de gastos generales de fabricación.

1.3.3. Presupuesto de materiales

Los materiales utilizados en la fabricación de un artículo se clasifican en directos e indirectos. El directo es aquel que constituye parte integrante del producto terminado y es identificado directamente con el costo del producto o imputado a él. De ordinario, el material directo se considera como un costo variable, esto es, un costo que varía en proporción a los cambios en la producción o el volumen. El material indirecto es aquel que es usado en el proceso de fabricación, pero no es identificable para atribuciones directamente a cada producto. Los materiales indirectos frecuentemente son denominados como suministros de fabricación y consisten en partidas tales como: grasas, aceites, lubricantes, pegamentos y otros suministros de mantenimiento.

El presupuesto de materiales trata solamente de las cantidades de unidades (no del costo) de los materiales directos; pero en general, los suministros y

materiales indirectos se incluyen en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Las cantidades de materia prima necesarias para cada producto terminado, deben estimarse en total para el período presupuestado y especificarse por períodos intermedios, de acuerdo a los niveles de producción mensuales. Los ejecutivos de producción son los responsables del desarrollo del presupuesto de materia prima y material de empaque.

1.3.4. Presupuesto de mano de obra

Los costos directos son aquellos que se vinculan directamente a los productos y pueden ser identificados dentro del proceso productivo del producto.

El presupuesto de mano de obra directa es la estimación de la mano de obra que será necesaria para cumplir con las necesidades de producción. El presupuesto de mano de obra directa debe establecerse para toda la fábrica y para cada uno de los centros de costos, con el objetivo de medir la eficiencia de cada uno de ellos cuando la organización así lo amerite.

Aún cuando a veces se tenga que trabajar con datos obtenidos a base de experiencias pasadas o de estimaciones, éstos pueden ser cada vez más seguros y exactos mediante el uso de estándares, determinados por el departamento de ingeniería industrial, que generalmente están basados en estudios de tiempos y movimientos. Los estándares de cantidad de producción se complementan con estándares de costos de mano de obra directa y así tenemos herramientas eficaces para medir la eficiencia a través de las variaciones.

Se calculan las horas / hombre de todos los productos y centros de costo. Al dividirlos entre horas / hombre anuales, tenemos el presupuesto de personal. Este cálculo de personal necesario para labores de manufactura directa, permitirá anticipar las necesidades de reclutamiento, selección y adiestramiento de la mano de obra directa.

1.3.5. Presupuesto de costo de venta

Al calcular el presupuesto de producción en unidades y valores, y conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los costos unitarios que se obtuvieron del costo de producción, esto es, los valores obtenidos en el presupuesto de materiales, mano de obra y gastos de fabricación.

Con los datos anteriores, es decir, inventario inicial y final de producto terminado y el costo de producción, se está en condiciones de formular el presupuesto de costo de ventas, mismo que será utilizado posteriormente en la preparación de los Estados Financieros Presupuestados. La forma de presentación de este presupuesto es como sigue:

Figura 1. Presupuesto de costo de venta.

Concepto	Enero	Feb	Marzo	Total	Segundo	Tercero	Cuarto	Total
Inventario Inicial de Producto Terminado								
(+) Costo de Producción								
(-) Inventario Final de Producto Terminado								

Fuente: Presupuesto teoría y práctica.

1.3.6. Presupuesto de inventarios

En algunos negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventarios diferentes y a menudo incongruentes.

- a. En ventas: se necesitan inventarios elevados de productos para la venta, para hacer frente eficazmente a las demandas del mercado.
- b. En Producción: se necesitan inventarios elevados de materias primas para garantizar la continuidad de las actividades de fabricación, y un margen grande de inventarios de productos terminados facilita niveles de producción estables.
- c. En financiamiento: los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, riesgos, etc.).

De lo anterior se deduce que es imperioso determinar el inventario adecuado, para lo cual es recomendable considerar varios factores, tales como la duración del período de producción y la fluidez de la fabricación, de suerte que al mantener un ritmo en la producción, se proveen las cantidades suficientes de inventarios para surtir en forma adecuada los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de la operación antes mencionada, se puede utilizar el procedimiento “Rotación de Inventarios”, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con los costos, de tal manera que cuando mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido. Debido a ello, la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficiencia en operación y administración de inventarios.

La rotación de inventarios se determina de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

Conforme el ejemplo anterior, se ha logrado encontrar la rotación satisfactoria para el ejercicio fiscal siguiente, y que es básica para la determinación del inventario necesario que deba cubrir el presupuesto de ventas trazado. Cuando se especifiquen los inventarios, es esencial que:

- a. Se formulen y mantengan al corriente políticas de inventarios definidos.

- b. Se asigne a personal específico la responsabilidad de la planeación y el control de inventarios.
- c. Se diseñe un sistema de informes para comunicar a la dirección la situación del control y nivel de inventarios.

1.3.7. Presupuesto de gastos de venta

Estos son los gastos erogados por las actividades que se realizan en la función de ventas, comprendiendo desde que el producto se está fabricando hasta que es puesto en manos del cliente, tales como: Sueldo del Gerente de Ventas, sueldos del personal de oficina de ventas, sueldo de vendedores, gastos de viaje y representación, teléfono, beneficios sociales, papelería y útiles de escritorio, transporte, etc.

Además de los gastos anteriores, existen gastos como el de publicidad y promociones.

Existen empresas en la actualidad que simplifican sus problemas al tratar de conducir sus operaciones futuras, imponiendo un marco de acción igual al que señalaron las actividades del año anterior, sin considerar que esta conducta es inapropiada, porque las condiciones del mercado han cambiado o porque los resultados obtenidos pueden mejorarse, sin incurrir en los mismos errores.

Para estar capacitados para la presupuestación de los gastos de venta, el primer paso que hay que dar es conocer el pronóstico de ventas, el nivel de distribución, nuevos territorios, productos nuevos, o sea el conocimiento de lo que se hizo y se hará para el nuevo período. Una vez que la información anterior ha sido producida por el Gerente de Ventas o por las personas encargadas de proporcionarla, se procederá a formular el presupuesto,

debiendo tomar en consideración los siguientes objetivos: la decisión de cuanto gastar, que tipo de gastos son necesarios para cumplir con el presupuesto de ventas, cuándo y dónde deben hacerse a efecto de obtener los resultados deseados de venta, constatar que los gastos incurridos produzcan resultados satisfactorios, etc.

1.3.8. Presupuesto de gastos de administración

Este presupuesto incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, o sea, son los gastos que cubren el costo de las divisiones administrativas necesarias para lograr una dirección efectiva de todas las actividades de la compañía, excluyendo mercadeo, ventas y producción. El contenido de estos gastos es tan amplio, que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada uno en particular.

Como ejemplo, se puede decir que este presupuesto incluye gastos tales como: sueldos y beneficios de ejecutivos y del personal de oficina, gastos de viaje y representación de ejecutivos administrativos, honorarios profesionales, alquileres, teléfonos y telégrafo, luz, papelería y útiles, depreciaciones, etc.

Para elaborar este presupuesto, es importante efectuar un análisis de los gastos incurridos en ejercicios anteriores, haciendo los ajustes de aumentos y disminuciones al aumento de personal, aumento de operaciones, negociación de nuevos contratos, necesidad de nuevos controles, sistematización contable que se prevee para el período presupuestal.

1.3.9. Presupuestos de cuentas por cobrar

El procedimiento que debe seguirse para la estimación de los cobros, dependerá en gran parte del tipo de negocios de que se trate. Una importante

fuerza de fondos de la empresa está por las cobranzas de cuentas y documentos por cobrar, así como por las facturas por ventas al contado.

En el caso de aquellas sus ventas sean exclusivamente al contado, las ventas incluidas en el presupuesto de ventas representarían los ingresos probables de dinero por este concepto.

En el caso de las empresas que venden al crédito, pueden presentarse varias formas de liquidación, desde la de contado, crédito a uno, dos, tres o más meses, y también ventas por abonos. Esto depende de la naturaleza del producto que se venda y de la calidad y solvencia del cliente.

Un elemento importante al estar haciendo el pronóstico de cuentas por cobrar es que lo proporciona el Departamento de Cobranza. El análisis de la antigüedad de cuentas, solvencia de los clientes y periodicidad de los cobros, son de gran valor para establecer este presupuesto.

Un método que en forma general permite estimar los cobros, es el siguiente: Se debe analizar la experiencia de años anteriores, en cuanto a antigüedad de saldos, días de cartera, periodicidad de cobros y porcentaje de cuentas incobrables, para determinar que porcentaje de las ventas de un mes dado no se será cobrado, durante el mismo período. Al aplicar estos porcentajes al presupuesto de ventas, estimamos los saldos de las cuentas por cobrar de cada mes durante el ejercicio, para después de su análisis calcular lo que se cobrará mensualmente, a pesar de que existen empresas que utilizan fórmulas para su cálculo, cada uno debe desarrollar sus propios esquemas de acuerdo a sus necesidades.

1.3.10. Presupuesto de caja

Este presupuesto representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivos que se obtendrán y pagarán mensualmente durante el período presupuestal. Como consecuencia de esto, se podrá conocer el efectivo con el que podrá contar el efectivo con el que podrá contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado.

Este es un presupuesto en el que desembocan la mayoría de los presupuestos básicos. El presupuesto de ventas (que proporciona el pronóstico de futuros ingresos de efectivo provenientes de las ventas de contado), el de cuentas por cobrar (en ingresos por pagos de ventas al crédito), el presupuesto de compras (que permite conocer las salidas de efectivo por concepto de materia prima y material de empaque), el presupuesto de gastos de venta, el de gastos de administración y el de gastos financieros (que da los egresos por sueldos y beneficios, intereses, publicidad, etc.)

Objetivos del Presupuesto de caja.

- a. Estimación anticipada de los ingresos, egresos y saldos de efectivo.
- b. Determinar si los saldos presupuestados concuerdan con las necesidades requeridas por el programa de operaciones
- c. Si la existencia de efectivo son superiores a esos requerimientos, se presenta la posibilidad de realizar inversiones temporales que eviten la presencia de fondos ociosos y tal vez se sugiera la conveniencia de llevar a cabo inversiones permanentes con fines a una futura ampliación de operaciones, etc.

d. Si los saldos son insuficientes, es preciso delimitar dos factores: El importe periódico de los déficit y los meses en que éste se presente. Este conocimiento permite decidir con la oportunidad necesaria las acciones a tomar. Si los faltantes en efectivo son persistentes en todos los meses, con la anticipación necesaria para evitar situaciones comprometedoras, se decidirá: Si es conveniente factible la contratación de un crédito a largo plazo, si es posible un aumento de capital, si debe mantenerse o modificarse la política de créditos, se debe o nó pagarse dividendos, silos déficit se presentan solamente en ciertos meses, este fenómeno posiblemente obedezca a las fluctuaciones temporales propias al giro del negocio. En este caso, y también con la anticipación necesaria, se determinará la conveniencia de un crédito a corto plazo, para lo cual se estará en condiciones de pasar las cantidades que se requieran durante ciertos meses y pre-determinar la forma de pago de este crédito, conforme a la disponibilidad de fondos que se vea para los meses subsecuentes.

De acuerdo a lo anterior se deduce la importancia de este presupuesto, ya que la marcha fluida del negocio, evitando situaciones financieras embarazosas, peligrosas y costosas, salvaguardada el buen crédito de la empresa.

1.3.11. Estados financieros proyectados

Con el objeto de que la empresa tenga una idea global del presupuesto y sustentación con los objetivos generales, es necesario preparar los estados financieros presupuestados, sin los cuales no tiene sentido ningún presupuesto de ventas, gastos, costos, etc.

Los estados financieros que se preparan para presentar los resultados finales a que llegará la empresa dentro del plan financiero, que se han desarrollado en

los incisos anteriores, generalmente son iguales en cuanto a forma y método de preparación a los realizados por el Departamento de Contabilidad para mostrar los resultados reales. Esto se hace en vista de que se facilita entenderlos y compararlos con los períodos anteriores que se hace necesario según las necesidades de la empresa.

Cuando los estados financieros que se presentan contablemente no llenan los requisitos necesarios para una comparación con lo presupuestado, se podrá seguir los términos siguientes para ejercer dicho control:

- a. Cambiar la presentación o presentar los estados financieros que preparó el Departamento de Contabilidad.
- b. Presentar los estados de resultados en forma distinta a los reales y hacer la conciliación de las cifras correspondientes.

En el presupuesto de estados financieros trataremos lo relativo a

1. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.
2. Balance General Proyectado
3. Estado de cambios en la posición financiera, presupuestado.

Un procedimiento que da excelentes resultados para un efectivo control presupuestal, es el de formular los estados financieros mensuales y acumulados, ya que esto permite una mejor ejecución presupuestal.

1.3.11.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Este presupuesto se construye con el conjunto de presupuestos individuales que se formulan en los incisos anteriores, ejemplo: ventas, costo de ventas, gastos de publicidad y promoción, gastos de venta, gastos de administración, otros ingresos y gastos financieros, etc.

La forma de presentación de este presupuesto puede ser como se indica a continuación:

Figura 2. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Concepto	Enero	Feb	Marzo	Total	Segundo	Tercero	Cuarto	Total
Ingresos por Ventas								
(-)Costo de Ventas								
(=)Utilidad Bruta								
(-) Publicidad y Promoción								
(-) Gasto de Venta								
(-) Gastos de Administración								
Suma Gastos de Operación								
(+ -) Ingresos y Gastos Financieros								
Utilidad antes de Impuestos								
(-) Provisión Impuestos sobre la Renta								
Utilidad Neta								

Fuente: Presupuesto Teoría y Práctica

1.3.11.2 Balance general proyectado

Para preparar este tipo de presupuestos, es necesario partir del balance general al principio del ejercicio presupuestado. El siguiente paso es el de correr los asientos contables necesarios según el presupuesto general, a fin de ir construyendo los balances necesarios para el correspondiente control presupuestal. El detalle con que se mueven las cuentas dependerá, por supuesto, de las necesidades de cada empresa. Generalmente para efectos de presupuesto no se manejan subcuentas, sino únicamente las cuentas principales.

La contabilidad derivada del plan presupuestal, puede desarrollarse en hojas de trabajo de la siguiente forma: En las primeras dos columnas se asentarán los débitos y los créditos del balance inicial. El siguiente par de columnas se destinan para anotar los movimientos deudores y acreedores que por cada cuenta resulten como consecuencia de los asientos que se corra, para registrar las operaciones correspondientes a cada presupuesto. El siguiente par de columnas nos sirve para obtener los saldos ajustados como consecuencia de las alteraciones sufridas por el importe de las operaciones. En el siguiente par de columnas, se clasifican las cuentas de resultados, con lo que se obtiene el estado de pérdidas y ganancias. Por último, en las columnas finales, se presentan los resultados de las cuentas de balance con lo que obtenemos el balance general proyectado.

La forma de presentación de este estado, después de haber desarrollado la correspondiente hoja de trabajo, puede ser la siguiente:

Figura 3. Balance general proyectado.

<u>ACTIVO</u>	TOTAL	<u>PASIVO Y CAPITAL</u>	TOTAL
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
Caja y Bancos	Q....	Cuentas por Pagar	Q...
Documentos por Cobrar	Q....	Documento por Pagar	Q...
Inv. Producto Terminado	Q.....		
Inv. De Materiales	Q.....	<u>FIJO</u>	
		Hipotecas	Q...
<u>FIJO</u>		<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
Terrenos	Q.....	Capital Social	Q...
Edificios (neto)	Q.....	Superávit	Q...
Maquinaria y Equipo	Q.....	Utilidad Neta según	
Mobiliario y Equipo	Q.....	Estado de Perdidas	
		y Ganancias Presupues-	
<u>DIFERIDO</u>		tado	Q...
Gastos de Institución			
Neto	Q.....	<u>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</u>	
<u>TOTAL ACTIVO</u>	Q.....	<u>CAPITAL</u>	Q...

1.3.12. Presupuesto de publicidad y promoción

Es importante definir un programa de publicidad y promoción de ventas, en vista de que los egresos que se destinan para estos propósitos específicos en algunos casos son cuantiosos, por lo que se hace necesario controlarlos en forma adecuada.

Podemos decir que tanto la publicidad como la promoción son los medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes. También las promociones se utilizan para cambiar el ritmo de demanda, debiendo aprovecharse al máximo el impacto que produzca la presentación del producto, sus beneficios y usos que ofrece, calidad, etc. La promoción y publicidad serán más efectivos cuando más individualizadas, específicas o diferenciadas sean de la competencia, de

acuerdo a los objetivos que se persiguen, por ejemplo: Introducir o posesionar la marca en la mente del consumidor sobre los usos del producto, etc., para capitalizar consumidores o demanda.

En cuanto a su utilidad, son medios de que se valen los comerciantes e industriales para dar a conocer sus productos al consumidor, en coordinación con los demás recursos de las empresas, con el objetivo de aumentar sus ventas.

Un calculo cuidadoso y detallado en los planes publicitarios ayuda a la administración en el control de los desembolsos y garantiza a la división de ventas un razonable apoyo en la promoción de sus productos.

Existen algunos factores que deben considerarse antes de establecer el presupuesto de publicidad y promoción:

- a. La publicidad que hacen los competidores a través de los diversos canales de comunicación.
- b. Cantidades gastadas en pérdidas anteriores y la efectividad de tales desembolsos.
- c. Estudio de los planes que se tengan para abrir nuevos mercados o para aumentar la intensidad o extensión de los mercados actuales.
- d. La introducción de nuevos productos, o para dar a conocer cambios sustanciales en los productos actuales.

Una vez previstos los factores anteriores y determinado el monto que se destinará en publicidad y promoción, es importante dividirlo en cuanto a los productos existentes, productos nuevos, especificando los medios que deban utilizarse, tales como periódicos, revistas, carteleras, televisión, cine, radio, etc., con el objeto de proporcionar una base de control y comparación de resultados.

Es conveniente que la presentación del presupuesto intervenga el Contralor o contador de la empresa. Dicha intervención no le confiere derecho de opinar sobre materia técnica de publicidad, que se supone no son de especialidad; sin embargo en un plan de colaboración, formula preguntas analíticas alrededor de “por que” y “como”, que aunado a la aportación de datos obtenidos en los ejercicios anteriores, puede guiar hacia una planeación inteligente de la publicidad, así como una mejor coordinación en la forma de contabilizar los gastos para mejorar el control presupuestal.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE HARINA DE TRIGO

2.1. Historia de la Industria harinera

La Industria Molinera es una de las más importantes dentro del ramo alimenticio, las harinas que son un producto derivado del trigo, sirven como materia prima del pan, producto básico consumido en todo el mundo.

La molienda de trigo es la actividad más antigua que se conoce respecto a otros cereales y a lo largo del tiempo ha evolucionado hasta encontrar grandes molinos de trigo, con sistemas computarizados muy avanzados para su operación.

En tiempos prehistóricos el trigo se molía machacándolo con piedra en morteros, y a partir de allí se inventaron los molinos rotatorios de piedra, que se le atribuyen a los romanos en el siglo II antes de Cristo. La molienda de trigo en molinos de piedra evolucionó hasta que, a mediados del siglo XV, aparecen los primeros molinos de rodillos de metal, que las familias romanas utilizaban para su propio consumo y no fue hasta el siglo XIX, donde se edifica la primera fábrica de molienda de trigo con rodillos, en Budapest, Hungría. A partir de allí el principio sobre molienda de trigo se ha conservado hasta estos días, donde el avance tecnológico ha sido un factor fundamental en el desarrollo de esta industria.

2.2 Descripción de la empresa

Por razones de confidencialidad de la información, de aquí en adelante a la empresa en análisis le llamaremos el “El Molino, S. A.”. El Molino, S.A. es una industria fundada en 1920, constituida como una Sociedad Anónima, Industria molinera guatemalteca dentro del ramo alimenticio. Está totalmente en funcionamiento, cuenta con la planta de producción en uno de los departamentos de Guatemala, las oficinas administrativas se encuentran en la ciudad Capital. Es una empresa familiar que cuenta con seis accionistas, los que componen la Junta Directiva.

2.3. Misión y visión de la empresa

2.3.1. Misión

Ofrecer a sus clientes Industriales y Panaderías en General, las mejores harinas y subproductos, que cumplan con los más altos estándares de calidad, precio y servicio.

2.3.2. Visión

Alcanzar la expansión, enfocada al consumidor directo (panaderías, no distribuidoras), a través de identificar nuestro producto con las características de calidad y servicio, desarrollando integralmente a nuestro personal.

2.4. Cómo funciona la organización

La estructura organizacional del Molino, S.A. está integrada por tres Gerencias: General, de Operaciones y Administrativa-Financiera. La Gerencia General es la máxima autoridad de la empresa, y de ella fluyen todas las directrices y políticas generales, que deberán seguirse en los diferentes departamentos.

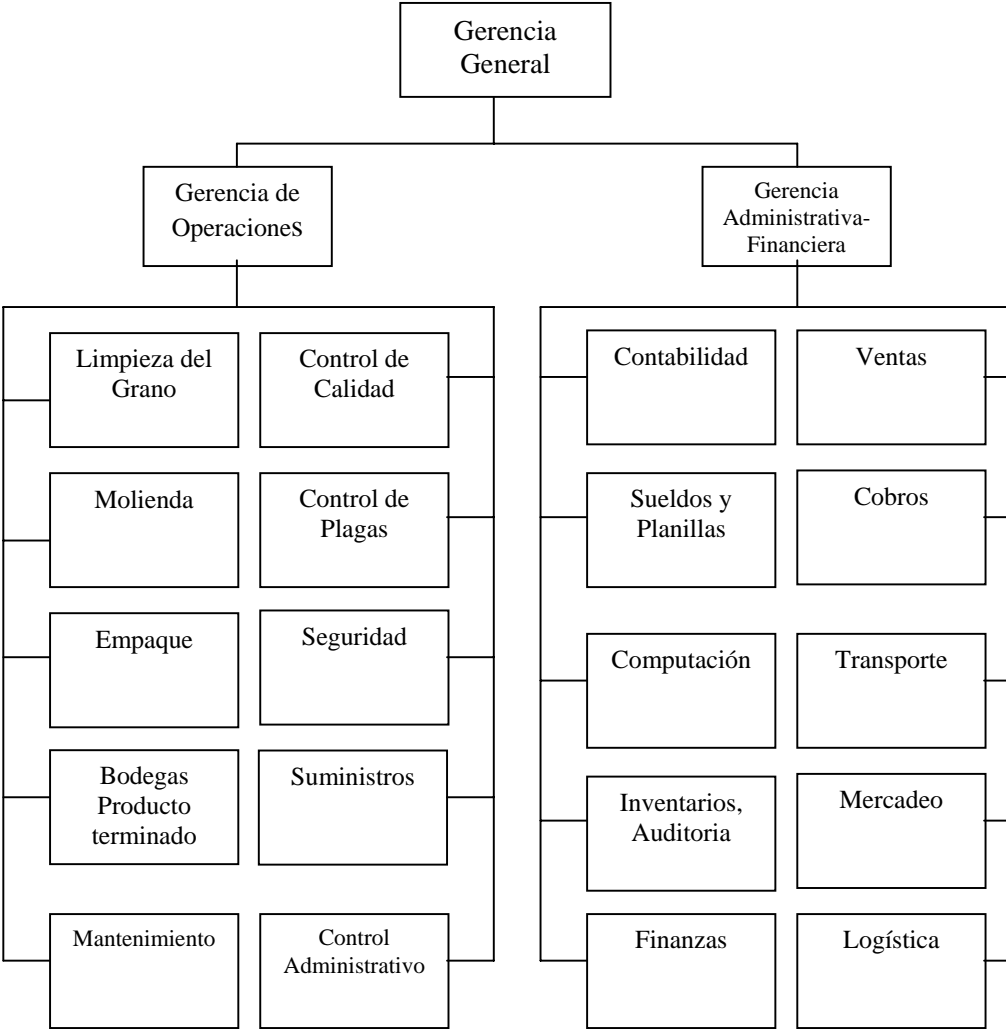
El Gerente de Operaciones tiene como función principal la administración del proceso de producir harinas, por lo que debe planear, programar y supervisar el trabajo de los diferentes departamentos, los que se pueden dividir de la forma siguiente: limpieza del grano, molienda, empaque, mantenimiento, control de calidad, bodegas, control de plagas, suministros, seguridad y control administrativo. Cada uno de estos departamentos son dirigidos por un jefe o encargado, quien a la vez supervisa el trabajo de auxiliares y personal operativo que trabajan en turnos.

La Gerente Administrativo-Financiero, tiene como función principal velar porque se lleven a cabo con eficiencia todos los procesos administrativos, por lo que coordinará el trabajo de los diferentes departamentos, los que a su vez son dirigidos por un jefe o encargado. Uno de los departamentos más importantes es el de ventas, el que está compuesto por un Jefe de Ventas, quien dirige el trabajo de catorce vendedores, estos están distribuidos en todo el país agrupados en cinco rutas. La Región Uno que es la ciudad capital y los diferentes municipios del departamento de Guatemala, es atendida por tres vendedores. La Región Dos agrupa los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla, atendida por cuatro vendedores. La Región Tres agrupa los municipios de Quetzaltenango, Totonicapán, San Marcos y Huehuetenango, atendida por tres vendedores. La Región Cuatro que agrupa los departamentos de, Zacapa, Chiquimula, Izabal, Petén, Alta Verapaz y Baja

Verapaz, atendida por dos vendedores; y la Región Cinco que agrupa los departamentos de Santa Rosa, Jalapa, Jutiapa y El Progreso, atendida por dos vendedores.

El departamento de Contabilidad, esta integrado por un Jefe, quien coordina y supervisa las actividades del personal para que se obtenga y registre la información contable, estadística y financiera, que servirá de base para la elaboración de los resultados financieros de la empresa, tema principal de este trabajo. El personal a su cargo está compuesto por un encargado de costos, un encargado de caja, un encargado de conciliaciones bancarias, un encargado del control de facturas, un encargado de sueldos y planillas, y un encargado de cotizaciones y compras. En la siguiente página se puede ver gráficamente los diferentes departamentos que componen esta empresa industrial harinera.

Figura 4. Organigrama funcional de la empresa.



2.5. Descripción de los procesos de producción

El departamento de producción constituye el centro de la empresa, ya que fabrica la harina que se comercializa, la cual es la esencia de la supervivencia de la empresa. Se desarrollan tres funciones principales: (1) Limpieza del trigo, (2) Molienda de trigo. (3) Empaque del producto final.

2.5.1. Limpieza del trigo

El proceso de molienda para la obtención de harinas y subproductos requiere de un proceso previo, el cual consiste en la limpieza profunda del grano de trigo debido a que se cultiva con otros cereales (avena, maíz, soya). Esto da lugar a una mezcla en cantidades pequeñas con estos cereales cuando se cosecha o se trilla, aparte del polvo y piedras que también se recogen, por lo que es necesario separarlo de estos granos y basuras conocidas como materias extrañas, para que el proceso de molienda sea eficiente.

El proceso de limpieza del grano se hace con maquinaria diseñada para que el flujo sea continuo, tal y como lo es la molienda. Este inicia cuando el grano se encuentra en los silos y es transportado a una báscula que se encarga de pesar las cantidades de trigo que van al proceso y llevar su control. A continuación, el flujo de trigo pasa a una máquina llamada separador, el cual como su nombre lo indica, separa los objetos extraños al trigo, que son más grandes y pequeños. Los objetos grandes pueden ser granos de maíz, piedra de regular tamaño y otros de características similares. Los objetos pequeños pueden ser piedra fina, arena, etc.

Este separador contiene dos mallas metálicas que van ubicadas en la máquina, una encima de la otra. La malla o tela superior separa los objetos grandes, según lo que se quiera separar, ésta tiene diferentes formas y medidas: la tela inferior separa los objetos finos, más pequeños que el grano del trigo, ésta normalmente, tiene una forma triangular y mide entre uno y dos milímetros. Una vez que se ha separado el trigo de estos objetos, pasa por un sistema de aspiración, llamado “tarara”, el cual permite quitar los objetos livianos como paja, cascarilla de trigo y otros. Inmediatamente después, el flujo se hace pasar por unos imanes que capturan el material ferroso presente, como clavos, tornillos y similares. Estos imanes, aparte de ser un paso en el proceso, se utilizan como medida de seguridad para prevenir daños en la maquinaria.

Posteriormente, pasa a una máquina llamada aspirator, la cual funciona como una aspiración más eficaz donde se complementa el paso de la tarara. En este punto del proceso, se separa todo lo que es más liviano, en peso, que el trigo: el grano no sano, basura liviana, y todo aquello que la tarara no logró separar.

A continuación, el trigo pasa a una máquina llamada despedradora la cual tiene como función separar las piedrecillas que poseen un tamaño similar al grano de trigo. Esto se logra mediante un flujo de aire que sopla por debajo de una malla metálica, el cual es suficientemente grande para mantener el trigo en flotación y dejar la piedra sobre la malla para, después, separarla por medio de vibración.

Después de lo anterior, el flujo de trigo pasa por una máquina denominada “triarvejón”, donde rebasa sobre una superficie circular, la cual captura semillas largas como avena y otras pequeñas como ajonjolí, que en menor cantidad se encuentran mezcladas en el trigo y las separa.

Una vez finalizados estos procesos el trigo limpio, pero aún seco, pasa por un mojadador intensivo, donde se adiciona una cantidad específica de agua con la finalidad de llevarlo a la humedad óptima para el proceso de molienda y después se deja reposar en los silos llamados de “acondicionamiento”, durante aproximadamente 24 horas o menos, según sea la variedad del grano. El Objetivo es para que el agua sea absorbida completamente por el grano y logre el ablandamiento de la cáscara para la molienda.

El trigo limpio y húmedo, una vez que ha cumplido con su reposo, es transportado a una máquina llamada “despuntadora”, la cual tiene como objetivo eliminar los residuos de polvo, acumulados en la ranura del grano. En este paso, el trigo es sometido a una agitación por medio de palas que giran a alta revolución dentro de un cilindro compuesto por una malla metálica con orificios de medida inferior al tamaño del grano y por medio del cual el grano queda adentro del cilindro y el polvo lo atraviesa.

Posteriormente, el trigo pasa por otro sistema de aspiración (tarara), el cual sirve para separar del trigo basura liviana que anteriormente no había sido removida. Finalmente se le adiciona una brisa de agua, por medio de una máquina llamada rociador para completar la humectación del grano y es llevado a un depósito de reposo de aproximadamente quince minutos, antes de iniciar el proceso de molienda. (ver figura 5 y 6).

2.5.2. Molienda de Trigo

El trigo, ya preparado, se extrae del depósito e inicia el proceso de molienda, pasa por una máquina trituradora llamada banco de molienda, cuyo objetivo es romper el grano para, posteriormente, por medio de transposición neumática (aire) o mecánica (elevadores), llevarlo al cernidor donde se tamiza lo molido y se clasifica en productos gruesos, sémola fina, harina y otros. El cernidor posee mallas de diferentes medidas y según sea esto, así será la granulometría (tamaño) de los productos clasificados en el cernido.

A partir de este momento los productos clasificados por el cernidor se muelen por separado de acuerdo con su granulometría, ya que existen bancos de trituración, reducción y compresión. En los primeros se tiene como objetivo clasificar productos y no tanto extraer harina; en los de compresión su función básica es extraer harina. Existen otros bancos que cumplen su función de reducción, los cuales, como lo indica su nombre, reducen la granulometría de ciertos productos para prepararlos en los bancos de compresión; es una forma de refinamiento para obtener una mayor extracción de harina en dichos bancos. Aquí se genera un proceso continuo y repetitivo de molienda-cernido-molienda y, en algunos casos, donde los productos por moler son finos el procedimiento es molienda-desatador-cernido-molienda.

La función del desatador es deshacer la placa del producto que se forma cuando son molidos en los cilindros de compresión los productos finos, ya que de lo contrario, el cernido se vuelve ineficiente debido a que las mayas tienden a taparse. Por esa razón el desatador se ubica en el proceso después del banco de molienda y antes del cernidor. Este tiene una forma de cilindro en cuyo interior posee unas palas que giran sobre un eje a lo largo del mismo y golpean el producto contra las paredes internas, pulverizan la placa formada.

Otros productos formados pasan por unas máquinas llamadas cepilladoras, las cuales tienen como función separar algunos productos de otros o clasificarlos; algunas de ellas funcionan en procesos intermedios mientras que otras son terminadoras, es decir, extraen el poco de harina que aún se encuentra pegada al salvadillo de trigo. Tiene una forma de cilindro y su interior posee unas palas que giran a alta revolución, golpean el producto sobre una malla también circular, donde lo grueso queda dentro de la malla y lo fino la atraviesa.

Una vez que han finalizado estos procesos se obtienen ya los productos finales, los cuales se clasifican en la harina, granillo y el salvadillo de trigo. En el caso de la harina todo el flujo es sometido a un proceso de añadido de aditivos químicos de acuerdo con especificación (vitaminas, ácido ascórbico, bromato de potasio, alfa-amilasa, blanqueador, madurador), que tienen la finalidad de mejorar la calidad de la misma para su consumo.

2.5.3. Empaque del producto final

El proceso de empaque es muy importante por tratarse del último paso antes de salir del área para ser almacenado, por lo que se debe tener especial cuidado en el manejo de los productos, principalmente para evitar contaminaciones de cualquier tipo y considerando que se trata de alimento humano (en el caso del harina, no así los subproductos).

Se considera que este proceso se inicia cuando la harina y subproductos recién producidos son transportados a los silos de almacenaje temporal, donde pueden permanecer desde minuto hasta varios días dependiendo de las necesidades de empaque. Posteriormente, los productos pueden ser empacados en sacos de diferentes presentaciones. Son empacados en sacos,

el proceso finaliza con el manejo y almacenamiento en bodega de producto terminado.

2.6. Descripción de los productos finales

Nuestro producto es indispensable para la elaboración del pan popular. Los servicios que ofrecemos son de transportación del producto hasta el lugar donde lo desee el cliente mismo que paga una suma a los transportistas por concepto de flete. Cambiamos el lote de producto que no satisface del todo al cliente y sin cargo extra. Ofrecemos precio por volumen y crédito de quince días o un mes.

Las necesidades que se detectaron en el mercado eran de un buen servicio al cliente, calidad en el producto y crédito para la compra del mismo, además costo del flete más accesible. El mercado de harina de trigo es muy basto. El pan popular parte del alimento básico de millones de guatemaltecos e inclusive preferirán dejar de consumir otro tipo de producto que el pan.

El Molino, produce productos derivados del trigo tales como las harinas que son materia prima del pan popular.

2.6.1. Harinas Duras

La harina dura o también llamada fuerte es aquella que se destaca por su alto rendimiento en la elaboración de pan de volumen, es decir el pan de molde, pan francés o cualquier tipo de pan de que requiera crecimiento, gracias a su contenido proteínico de alta calidad. Los factores climáticos influyen de manera directa sobre la cantidad y calidad de estas proteínas, siendo la harina dura

obtenida de una variedad de trigo que se siembra durante el invierno y se cosecha en la primavera (estaciones de Norte América)

2.6.2. Harinas Suaves

La harina suave o también llamada débil se caracteriza por su ser de calidad inferior respecto de la harina dura. Esto radica en que el porcentaje de proteínas es inferior en cantidad y calidad. Se obtiene de una variedad de trigo que se siembra durante la primavera (abril y mayo) y se cosecha durante el invierno (parte de octubre y noviembre). Es de color blanco o crema, según sea la extracción (color más blanco implica menor extracción; color más oscuro implica mayor).

Este tipo de producto se utiliza, básicamente, para la elaboración de productos de repostería como pasteles, galletas, panes dulces, etc. Esto se debe a que este tipo de producto no requiere mayor crecimiento o volumen en sus procesos, por lo que las proteínas no cumplen un papel trascendental como en el caso de la harina dura.

2.6.3 Subproductos

Se obtienen paralelamente productos diferentes a la harina como consecuencia de la extracción de esta respecto del resto del grano de trigo. Estos productos son llamados secundarios o subproductos de molienda.

Se obtienen básicamente dos clases de subproductos: granillo y salvadillo. El granillo está compuesto por harina de segunda calidad (harina presente en la cáscara del grano) y cáscara de trigo molido en partículas pequeñas, por lo que su granulometría es fina. Tiene un color café (por la mayor presencia de

cáscara de trigo), y posee mayor porcentaje de materias minerales y proteínas de baja calidad. El salvadillo está compuesto por la cáscara de trigo en forma de hojuela gruesa y fina, limpia de cualquier partícula de harina y es rico en materias minerales y fibra.

Otro subproducto que se obtiene en mucho menor cantidad es el germen, en calidad de trazas, que no es más que la materia grasa del grano. Generalmente, se adiciona al salvadillo. Estos subproductos se utilizan como materia prima para la producción de concentrados de consumo animal por su alto contenido en fibra.

2.7 Distribución del producto

Los servicios que se ofrecen son de transportación del producto hasta el lugar donde lo desea el cliente. Se cambia el producto que no satisface de todo al cliente y sin cargo extra.

Actualmente cuenta una bodega central ubicada en la planta de producción, donde algunos clientes llegan a recoger directamente el producto. Las otras bodegas están ubicadas en puntos estratégicos en el territorio nacional, una bodega en la ciudad de Guatemala, una en la ciudad de Quetzaltenango, una en kilómetro 175 en el municipio de Río Hondo departamento de Zacapa.

Estas bodegas son alimentadas por una flotilla de camiones propios que trasladan el producto de la bodega central ubicada en la planta de producción, hacia las diferentes bodegas. A la vez cada bodega cuenta con un camión que hace entrega del pedidos a los diferentes clientes de su respectiva región.

2.8 Evaluación de clientes

Los clientes directos de la Industria en cuestión son industrias que utilizan las harinas como materia prima, así como distribuidores y pequeñas panaderías productoras del pan popular. El Objetivo del Molino es de vender un buen volumen, a precios tales que los márgenes de utilidad sea optimo. Para esto se requiere producir con alta calidad, harinas atractivamente empacadas y disponibles en las diferentes bodegas, para cuando el cliente lo requiera.

2.9. Diagnóstico y consideraciones financieras y presupuestarias Actuales

- a. No existe un presupuesto que ayude a la dirección del Molino a cuantificar el efecto de sus decisiones para obtener resultados satisfactorios.
- b. La falta presupuesto, dificulta al Gerente General a demandar una Contabilidad bien llevada.
- c. Se observo que no existe un informe diario de las cuentas de bancos, que indique los saldos bancarios, únicamente se cuenta con la información que proporciona la banca electrónica, por los depósitos recibidos y los cheques pagados.
- d. Se observo que no se elabora diariamente un reporte que centralice todos los ingresos recibidos del día, de tal forma que pueda visualizarse que todos los ingresos percibidos según los recibos de caja sean depositados en forma oportuna a las cuentas bancarias de la empresa.

- e. No se elabora diariamente un reporte de cheques emitidos, que permita verificar su correlatividad y nombre a favor de quien extiende el cheque, valores y conceptos.
- f. Se cuenta con un archivo de fotocopias de cheques rechazados, pero no se tiene control de los mismos ya que no se concilia con los datos registrados en la cuenta corriente y la contabilidad.
- g. Se observó que las pólizas de contabilidad, no se encuentran debidamente firmadas (hecho por, revisado, aprobado). Las pólizas de contabilidad se encuentran archivadas en orden correlativo, pero no cuentan con una guía que indique el tipo de pólizas emitidas en el mes.
- h. Los jefes de la diferentes áreas no tienen participación en el establecimiento de metas y por ende alcanzar los objetivos de la empresa.

2.10. Problemas por falta de definir atribuciones y responsabilidades

- a. Duplicidad de personal realizando algunas actividades.
- b. El clima laboral se vuelve tenso entre los empleados.
- c. Nadie se hace responsable cuando una actividad no se realiza.
- d. La carga de trabajo no se distribuye equitativamente.
- e. No pueden establecerse medidores de desempeño, por la falta de definición de los procedimientos.

2.11. Problemas con la facturación

- a. Las facturas no son ingresadas diariamente al sistema contable, provocando con esto información no actualizada, riesgos de que se extravíen las facturas, pérdida de control y manejo de los inventarios.
- b. Se despacha producto únicamente con ordenes de salida, por lo que el encargado de bodega no garantiza que el producto halla sido debidamente facturado.
- c. Se elaboran facturas sin que los pedidos estén debidamente autorizados. También se factura sin haber existencia de producto terminado.
- d. Se despachan pedidos facturados en el mes anterior. También se cancelan facturas por falta de producto o por priorizar pedidos a otros clientes.

2.12. Análisis de la información del departamento de ventas

- a. Se realizó estudio y se determinó que de las ventas realizadas al crédito solo el 36% se recuperan en el mismo mes que se vendieron, esto significa que un alto porcentaje de las ventas al crédito son recuperada 30 días después.
- b. Algunas facturas son entregadas a los vendedores ocho o diez días después de haber sido facturadas.
- c. Los vendedores liquidan únicamente los días lunes de cada semana, provocando que la actualización de algunos pagos en el sistema contable tengan un atraso de mas de ocho días.

- d. Los vendedores se reúnen los días viernes, por lo tanto únicamente se realiza labor de venta cuatro días a la semana.
- e. Algunos clientes y vendedores trasladan los pedidos a la unidad de facturación en horarios inhábiles (después de las 17:00).

2.13. Deficiencias por la falta de presupuesto.

- a. La falta de presupuesto no permite analizar en forma constante la situación financiera en que se encuentre la empresa.
- b. El Molino no cuenta con un plan que le permita señalar el curso de acción que debieran seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
- c. A pesar de tener una estructura organizacional, existen departamentos que no cuentan con personal que cumpla el perfil necesario para dirigirlo.
- d. Al no existir un presupuesto, no hay forma de mejorar los planes. No se puede hacer buen uso económico de mano de obra, materiales, instalaciones y fuentes de financiamiento.
- e. Existe deficiencia en los diferentes niveles de dirección. No se da la consideración adecuada a todos los factores en juego, antes de tomar decisiones importantes que afecten los intereses de la empresa.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO

3.1. Duración del período presupuestal

Normalmente el período presupuestal se hace coincidir con el período fiscal, para poder efectuar con mayor facilidad cualquier comparación entre lo presupuestado y lo realizado, y hacer las correcciones necesarias.

La práctica más común es la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres que a su vez pueden subdividirse en meses; posteriormente se irán elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con el objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo, en el que el presupuesto de operaciones mantiene congruencia con los presupuestos a mediano y largo plazo, debiendo también revisarse y ajustarse anualmente los presupuestos a mediano plazo y a largo plazo de la empresa, ya que éstas dirigen y orientan a nivel general los objetivos y presupuestos anuales.

Para fines didácticos y de espacio en el presente trabajo, la duración presupuestal, se realizará para los primeros tres meses del año dos mil ocho.

3.2. Pronóstico de ventas

En la industria guatemalteca de harina de trigo el comportamiento de las ventas, se puede considerar como comportamiento de demanda estable, afectada por aumento de las ventas en época de Semana Santa, época de lluvias intensas y durante la fiestas de fin de año.

Es importante mencionar que existen factores externos que afectan el comportamiento estable de las ventas, se puede mencionar la guerra de precios entre productores de harina, que pelean el posicionamiento del territorio. Esto se da principalmente entre las industrias molineras: Molinos Modernos, S.A. y Molinos de el Salvador, amplios dominadores del mercado nacional guatemalteco.

A continuación y para fines didácticos se realizará la proyección de ventas -de un solo tipo de harina- para los primeros tres meses del año dos mil siete, con base en el análisis de las ventas realizadas durante los últimos tres períodos.

Tabla I. Pronóstico de ventas

	Enero	Febrero	Marzo	Total Período	Promedio Mensual
Período año 2005	22,049 qq.	21,449 qq.	24,115 qq.	67,613 qq.	22,538 qq.
Período año 2006	23,147 qq.	22,365 qq.	24,808 qq.	70,320 qq.	23,440 qq.
Período año 2007	21,662 qq.	21,820 qq.	25,200 qq.	68,683 qq.	22,894 qq.
Pronóstico de ventas de Harina, 1er Trimestre año 2008	22,589 qq.	22,096 qq.	25,004 qq.	69,689 qq.	23,230 qq.

Fuente: Propuesta de proyecto.

Después de discutir con el Gerente General del Molino sobre la proyección de ventas para el período 2008, se empleo como pronóstico el promedio de las ventas reales realizadas en los últimos dos períodos con mayor venta, como se puede ver en la tabla anterior.

3.3. Proyección de precios de ventas

La variable precio es muy importante ya que de ésta dependen los ingresos monetarios para la empresa. Es la mas susceptible en el mercado de harina de trigo y poco se puede hacer, pues es impuesta por los principales monopolios del País. Un aumento en el precio se da únicamente consensuado entre los principales monopolios y autorizado por el Ministerio de Economía.

La proyección podemos obtenerla a través de analizar el comportamiento de los precios por quintal de los últimos meses, la que se espera no varíe.

Tabla II. Proyección de precios.

	Enero	Febrero	Marzo	Promedio Mensual
Proyección de Precios, año 2007	Q 140.00/qq	Q 140.00/qq	Q 140.00/qq	Q 140.00/qq

Fuente: Propuesta de Proyecto

3.4. Proyección de Ingresos por ventas

Teniendo la proyección de ventas en quintales y la proyección de los precios de venta, se puede elaborar la matriz de ingresos proyectados. La forma de cálculo es simplemente multiplicar la celda que representa la cantidad vendida de cada producto por el precio de venta.

A continuación se presenta una matriz que representa los ingresos monetarios suponiendo que fuera el único producto que se vendiera:

Tabla III. Proyección de ingresos por ventas

	Enero	Febrero	Marzo	Total Ingresos 3 Meses
Ingresos por Ventas Harinas Suave	Q 3,162,460	Q 3,093,440	Q 3,500,560	Q 9,756,460

Fuente: Propuesta de Proyecto.

3.5. Presupuesto de producción

La producción no puede programarse con independencia de las posibilidades de ventas y de las posibilidades financieras. Con base en las unidades requeridas en el período por el departamento de ventas, programamos las unidades de productos cuya existencia se desea para formar el inventario final del ejercicio presupuestado.

A la suma obtenida, restaremos el inventario inicial de productos elaborados para obtener por diferencia, las unidades que deben fabricarse.

Tabla IV. Unidades a producir

	Harinas Suaves
Unidades requeridas por el departamento de ventas, durante el período	69,689 qq
Inventario deseado al final del período (tres meses)	23,000 qq
Totales	92,689 qq
Menos Inventario al inicio del período	15,000 qq
<u>Unidades a Producir durante el Período</u>	<u>77,689 qq</u>

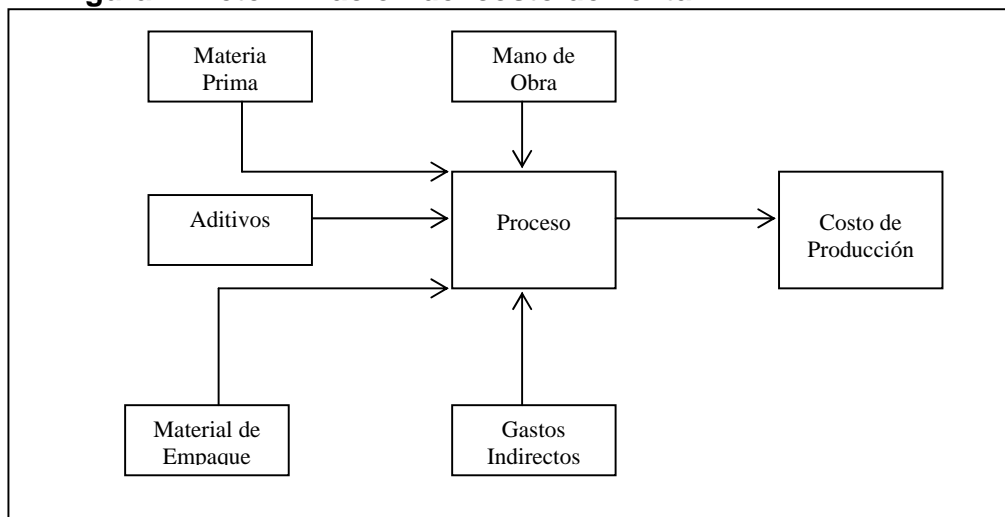
Fuente: Propuesta de Proyecto

Al estimar las unidades de producción por período, tenemos que considerar los distintos volúmenes mensuales, concordándolos a las exigencias de las ventas para los mismos períodos, ya que existen meses en que la demanda es mayor que otros.

3.6. Presupuesto de costos de venta

Al calcular el presupuesto de producción en unidades y valores, y conociendo el costo de los inventarios iniciales, se procede a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los costos unitarios que se obtienen del costo de producción, esto es, los valores obtenidos en los presupuestos de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

Figura 7. Determinación del costo de venta



Fuente: Investigación de Campo.

A continuación se plantea un formato para establecer el costo unitario por quintal de harina producido. En la realidad existen productos terminados, entre harinas suaves, harinas duras y subproductos (afrecho y granillo), en los que el costo unitario varia de acuerdo por la composición interna de cada uno.

Tabla V. Determinación de los costos unitarios de fabricación

	Materia Prima (trigo)	Mano de Obra Directa	Gastos de Elaboración	Material de Empaque	Costo de Fabricación
Harina (costo/qq)	Q 80.00	Q 4.00	Q 3.00	Q 1.80	Q 88.80

Fuente: Propuesta de Proyecto

Para determinar los costos de venta se deben tomar en cuenta el inventario inicial y final del producto terminado y el Costo de Fabricación, información que también servirá para formular el presupuesto de pérdidas y ganancias.

3.7. Presupuesto de transporte y distribución

También se revisaron los gastos que se realizaron en los últimos tres períodos, seguidamente haciendo equipo con el encargado de distribución y transporte se definieron las siguientes tareas para poder alcanzar las metas propuestas:

Tabla VI. Gastos de transporte y distribución

	Promedio Mensual	Total del Período	Enero	Febrero	Marzo
Sueldo personal de transporte y distribución	Q 26,612	Q 79,836	Q 24,836	Q 28,390	Q 26,610
Viáticos	Q 3,900	Q 11,700	Q 4,550	Q 3,200	Q 3,950
Combustibles y lubricantes	Q 41,598	Q 124,795	Q 41,850	Q 39,300	Q 43,645
Repuestos	Q 1,833	Q 5,500	Q 2,000	Q 2,000	Q 1,500
Impuestos, matriculas, etc	Q 2,960	Q 8,880	Q 3,500	Q 2,880.	Q 2,500
Depreciación del transporte	Q 2,200	Q 6,600	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200
Gastos de Comunicación	Q 424	Q 1,271	Q 491	Q 350	Q 430
Alquiler de bodegas	Q 10,000	Q 30,000	Q 10,000	Q 10,000	Q 10,000
Seguros y fianzas	Q 1,600	Q 4,800	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600
Gastos de Mantenimiento	Q 423	Q 1,270	Q 520	Q 400	Q 350
Depreciaciones	Q 2,900	Q 8,700	Q 2,900	Q 2,900	Q 2,900
Prestaciones laborales	Q 7,984	Q 23,951	Q 7,451	Q 8,517	Q 7,983
Energía eléctrica, etc.	Q 1,150	Q 3,450	Q 1,200	Q 1,150	Q 1,100
Totales	Q 100,584	Q 310,753	Q 103,098	Q 102,887	Q 104,768

Fuente: Propuesta de Proyecto

Después de revisar los gastos de logística y distribución realizados durante tres meses, se determinó que éstos ascienden a Q 100,584 mensuales. Este dato servirá para proyectar los gastos de venta durante los siguientes tres meses.

Tabla VII. Gastos de transporte y distribución proyectado

	Promedio Mensual	Total del Período	Enero	Febrero	Marzo
Logística y Distribución	Q 100,584	Q 310,753	Q 100,584	Q 100,584	Q 100,584

Fuente: Propuesta de Proyecto

3.8. Presupuesto de administración y generales

Este presupuesto incluye aquellos gastos que se derivan directamente de la funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa. Por lo que se revisaron los gastos que se realizaron en los últimos tres períodos, haciendo equipo con el Gerente Administrativo-Financiero se definieron las siguientes tareas para poder alcanzar las metas propuestas:

Tabla VIII. Presupuesto de gastos de administración

	Promedio Mensual	Total del Período	Enero	Febrero	Marzo
Sueldo personal de administrativo	Q 40,357	Q 121,070	Q 40,450	Q 39,210	Q 41,410
Servicios Adquiridos	Q 3,437	Q 10,310	Q 3,550	Q 4,200	Q 2,560
Capacitación de personal	Q 652	Q 1,955	Q 620	Q 700	Q 635
Papelería y útiles	Q 4,133	Q 12,400	Q 4,500	Q 3,800	Q 4,100
Alquileres	Q 12,000	Q 36,000	Q 12,000	Q 12,000	Q 12,000
Uniformes	Q 1,450	Q 4,351	Q 1,500	Q 900	Q 1,951
Gastos de Comunicación	Q 4,424	Q 13,271	Q 4,491	Q 4,350	Q 4,430
Reparación de Equipo	Q 11,167	Q 33,500	Q 12,000	Q 10,500	Q 11,000
Mantenimiento de Mob.	Q 3,667	Q 11,000	Q 3,500	Q 3,700	Q 3,800
Energía eléctrica	Q 1,490	Q 4,470	Q 1,520	Q 1,600	Q 1,350
Gastos de representación	Q 10,535	Q 31,606	Q 9,900	Q 10,350	Q 11,356
Prestaciones laborales	Q 12,107	Q 36,321	Q 12,135	Q 11,763	Q 12,423
Depreciaciones	Q 4,883	Q 14,650	Q 5,200	Q 4,350	Q 5,100
Totales	Q 110,301	Q 330,904	Q 111,366	Q 107,423	Q 112,115

Fuente : Propuesta de Proyecto

Después de revisar los gastos de administración y generales realizados durante tres meses, se determinó que éstos ascienden a Q 110,301 mensuales. Este dato servirá para proyectar los gastos de venta durante los siguientes tres meses.

Tabla IX. Gastos de administración proyectado:

	Promedio Mensual	Total del Período	Enero	Febrero	Marzo
Administración y Generales	Q 110,301	Q 330,903	Q 110,301	Q 110,301	Q 110,301

Fuente: Propuesta de Proyecto

3.9. Elaboración del modelo de presupuesto de estado de resultados proyectado.

Este presupuesto es el mas importante de nuestro modelo, se construye con el conjunto de presupuestos individuales que se formularon en los incisos anteriores: ingresos, costos, utilidades brutas, gastos de venta, gastos de logística y distribución, administración y generales.

Es importante mencionar que en el presente trabajo, se construye el modelo con un solo producto. Para trabajar este modelo de presupuesto con varios productos, es necesario usar hojas electrónicas concatenadas.

La forma de representación de este presupuesto se indica a continuación:

Tabla X. Estado de resultados proyectados.

	Enero	Febrero	Marzo	Totales
Ingresos Por Ventas	Q 3,162,460	Q3,093,440	Q3,506,160	Q9,756,460
Costo de Ventas	Q2,005,903	Q1,962,124	Q2,220,355	Q6,188,383
Utilidades Brutas Proyectadas	Q1,156,556	Q1,131,315	Q1,285,804	Q3,568,076
Gastos de Operación				
Gastos de Venta	Q 104,579	Q 104,579	Q 104,579	Q 313,737
Gastos de logística y distribución	Q 100,584	Q 100,584	Q 100,584	Q 301,752
Gastos de Administración y Generales	Q 110,301	Q 110,301	Q 110,301	Q 330,903
Gastos totales de operación	Q 315,464	Q 315,464	Q 315,464	Q 946,392
Utilidades antes de impuestos	Q 841,093	Q 815,851	Q 970,341	Q 2,627,285

Fuente : Propuesta de Proyecto.

3.10 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio representa el momento en que no existen ni utilidades ni pérdidas para la empresa, es decir, que los ingresos son iguales a los gastos. Se logran ganancias a medida que la cuantía de las ventas sea mayor, que la cifra señalada como punto de equilibrio, y se tienen pérdidas mientras la suma de las ventas sea menor a la cantidad a la cual se refiere el punto de equilibrio, puesto que su importe no alcanza a cubrir los costos totales.

El factor determinante en el punto de equilibrio para nuestro Modelo de Presupuesto es el Volumen de las Ventas, ya que independiente de la capacidad de funcionamiento, que puede ser un 50%, 75% ó 90% de su

capacidad instalada, los gastos fijos no se modifican, lo que obliga al negocio a realizar algunos estudios para precisar políticas que ayuden a tener control sobre ellos. Estos no sucede de igual forma en los gastos variables, ya que están supeditados a los volúmenes de producción y ventas.

A continuación desarrollaremos, mediante una simulación de las cantidades mensuales vendidas, un punto mediante el cual las utilidades no sean positivas ni negativas y que a partir de ese punto el Molino empiece a generar utilidades.

Tabla XI. Punto de equilibrio.

Quintales Vendidos (qq)	Costo Unitario de Producción	Costo Total (Q)	Gastos de Operación (Q)	Precio de Venta (Q)	Ingresos Netos (Q)	Utilidad Total (Q)	Observaciones
24,000	Q 112	2,688,000	672,000	140	3,360,000	-	Punto de Equilibrio
30,000	Q 110	3,300,000	672,000	140	4,200,000	228,000	
35,000	Q 109	3,815,000	700,000	140	4,900,000	385,000	Situación Optima

Fuente: Propuesta de Proyecto.

Como se puede ver en la tabla anterior el punto de equilibrio en cuanto a las unidades vendidas -de la empresa en cuestión- es de 24,000 quintales, ya que con esta cantidad de quintales vendidos la empresa no tiene utilidades ni pérdidas.

Es importante mencionar que en el presente modelo de presupuesto, se realiza un ejemplo de forma general, ya que trabajando en hojas electrónicas concatenadas, se pueden trabajar varios productos, distribuidos y

presupuestados mensualmente. El punto de equilibrio es importante porque los directivos del Molino, pueden considerar en que producto se deben aumentar las ventas y en que cantidades.

Si trabajamos en hojas electrónicas se pueden realizar diferentes simulaciones en donde las variables que se pueden mover son los precios y las unidades vendidas. El Precio y las unidades vendidas son las variables más importantes ya que de ellas dependen los ingresos monetarios para la empresa.

4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE PRESUPUESTO

4.1 Formato para evaluar la ejecución mensual y acumulada de los estados de resultados

El control presupuestal es un instrumento que sirve para evaluar todas las operaciones realizadas en la empresa, logrando a través de la comparación sistemática del conjunto de presupuestos establecidos en los diferentes departamentos de la empresa, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

Cuando hablamos de control presupuestal, nos estamos refiriendo a la evaluación de las actividades de los diversos departamentos de la empresa, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la supervisión de cualquiera de las secciones efectuaría el logro de los objetivos deseados.

Todo presupuesto debe cumplir con dos finalidades básicas: a) Planeación y b) control.

a. Planeación

Sí el presupuesto es aprobado por la dirección de la Industria, se convierte en la base para la planificación y coordinación de las actividades de la misma.

b. Control

El presupuesto se utiliza como modo de control, es decir, se logra comparando lo ejecutado o real con lo presupuestado, y así los directivos de la empresa deben tomar las medidas oportunas cuando sean necesarias.

Figura 8. Formato para evaluar la ejecución del presupuesto

	MES			ACUMULADO		
	Presup.	Real	Variación +(-)	Presup.	Real	Variación +(-)
Ingresos Por Ventas						
Costo de Ventas						
Utilidades Brutas Proyectadas						
Gastos de Operación						
Gastos de Venta						
Gastos de logística y distribución						
Gastos de Administración y Generales						
Gastos totales de operación						
Utilidades antes de impuestos						

Fuente: Propuesta de proyecto

Uno de los puntos importantes del informe es comunicar las variaciones entre lo realizado y lo presupuestado. Por otro lado, hay que resaltar el hecho de que el aspecto más relevante de una variación es que, si resulta de significación, debe ser objeto de investigación cuidadosa por parte de la dirección, con el fin de determinar sus causas fundamentales, pues bien que los resultados, proporcionan la base para tomar medidas correctoras apropiadas:

Al evaluar e investigar una variación para determinar las causas que la motivaron, deben considerarse ciertas posibilidades como las siguientes:

- a. Que la variación sea significativa: tanto favorable como desfavorable.
- b. Que la variación se deba a errores de información o comunicación. Debe evaluarse tanto lo presupuestado como los datos de contabilidad para determinar si ésta no sólo se debe a un mero cambio de un departamento a otro.
- c. Que la variación se deba a una decisión específica de Gerencia. Esto puede suceder cuando existe interés en mejorar la eficiencia o el fin de hacer frente a ciertas exigencias, por lo que puede tomarse una decisión y así crear variaciones. Ejemplo creación de plazas en alguno de los departamentos de la empresa, implementación de nuevos procesos.
- d. Que aquellas variaciones cuyas causas precisas no se conocen y que tengan importancia relativa deberán ser investigadas cuidadosamente. En otras palabras, hay que presentarle especial atención a las variaciones que necesitan explicación, en vista de que son éstas las excepciones que por lo general exigen medias correctivas.

4.2. Formato para evaluar la ejecución de los gastos de operación

La información que se presenta a la Dirección de General de la empresa, deberá ser lo más condensada, para que facilite la lectura de la misma. En la empresa en cuestión los gastos de operación se agrupan en tres tipos de gastos: Gastos de Venta, Gastos de Transporte y Distribución y Gastos de Administración. En los cuadros siguientes se ilustrará información condensada que normalmente se considera de más importancia para la dirección

4.2.1. Gastos de venta

En el presente trabajo se determinó que el departamento de ventas esta compuesto por un Jefe de Ventas, quien dirige el trabajo de siete vendedores, estos están distribuidos en todo el país agrupados en cinco rutas de acuerdo a su posición geográfica. El departamento de ventas también está apoyado por personal que atiende cuatro bodegas, las que están ubicadas en puntos estratégicos en el interior de la República.

En el presupuesto se definió el gasto necesario en por el departamento de ventas, para que puedan alcanzar los propósitos de ventas. A continuación se describe el formato que en el cual se puede medir las variaciones entre lo planeado y lo ejecutado.

Figura 9. Formato para evaluar los gastos de venta

	MES			ACUMULADO		
	Presup.	Real	Variación +(-)	Presup.	Real	Variación +(-)
Sueldos						
Viáticos						
Comisiones						
Cuotas Patronales						
Bonificación Incentivo						
Aguinaldos						
Seguros Vencidos						
Depreciaciones						
Combustibles						
Alquileres						
Impuestos						

Fuente: propuesta de proyecto

4.2.2. Gastos de transporte y distribución

Los gastos de transporte y distribución son los necesarios para poder realizar la entrega de los pedidos a los clientes, servicios que se ofrecen para la transportación del producto hasta el lugar donde lo desea el cliente.

La empresa cuenta con una flotilla de camiones que trasladan el producto de la bodega central ubicada en la planta de producción, hacia las diferentes bodegas. A la vez cada bodega cuenta con un camión que hace entrega del producto a los diferentes clientes.

A continuación se describe el formato que en el cual se puede medir las variaciones entre lo planeado y lo ejecutado.

Figura 10. Formato para evaluar la ejecución mensual y acumulado de los gastos de transporte y distribución

	MES			ACUMULADO		
	Presup.	Real	Variación +(-)	Presup.	Real	Variación +(-)
Sueldo personal						
Viáticos						
Combustibles y lubricantes						
Repuestos						
Impuestos, matriculas, etc						
Depreciación del transporte						
Gastos de Comunicación						
Alquiler de bodegas						

Continúa

Seguros y fianzas						
Gastos de Mantenimiento						
Depreciaciones						
Prestaciones laborales						
Energía eléctrica, etc.						

Fuente: Propuesta de proyecto

4.2.3 Gastos de administración

A continuación se describe el formato que en el cual se puede medir las variaciones entre lo planeado y lo ejecutado, respecto de la ejecución de los Gastos Administrativos, dichos gastos se derivan directamente de las funciones de Dirección y control de las diversas actividades de la empresa, o sea, son los gastos que cubren el costo de las divisiones administrativas necesarias para lograr una dirección efectiva de todas las actividades de la compañía, excluyendo mercados, ventas y producción.

Figura 11. Formato para evaluar la ejecución mensual y acumulado de los gastos de administración

	MES			ACUMULADO		
	Presup.	Real	Variación +(-)	Presup.	Real	Variación +(-)
Sueldo personal administrativo						
Servicios adquiridos						
Capacitación						
Papelería y útiles						
Alquileres						
Uniformes						
Gastos de Comunicación						

Continúa

Reparación de Equipo						
Energía eléctrica						
Gastos de representación						
Alquileres						
Prestaciones laborales						
Depreciaciones						
Totales						

4.3. Recomendaciones para mejorar el flujo de información financiera

- a. Que se definan formalmente las funciones, atribuciones y responsabilidades para que cada uno de los puestos que existen en la empresa, tomando en cuenta para ello políticas de control interno adecuadas. Es importante que las funciones y atribuciones se elaboren por escrito y sean proporcionadas a los empleados para que se utilicen como guías de trabajo.
- b. Que se implementen los formatos, con el objetivo de verificar si se están cumpliendo las metas trazadas, tanto en la realización de las ventas, como en la correcta aplicación de sus costos y gastos correspondientes.
- c. El formato de control presupuestal, es una herramienta de medición, el cual permite a la administración visualizar por medio de sus variaciones las medidas correctivas, ya sea en sus registros contables o en sus presupuestos. Sirviendo la ejecución presupuestaria como un parámetro para la toma de decisiones financieras.
- d. Con respecto al control de documentos, se recomienda que en todas las facturas se coloque el número de pedido, con el objeto de tener un control

estricto de los pedidos y en cualquier momento poder determinar si la factura emitida fue debidamente autorizada por el personal designado. Consideramos conveniente que todas las facturas sean firmadas de recibido por el cliente, para garantizar la entrega del producto en forma adecuada y de esta manera poder ejercer la gestión de cobro del producto.

- e. Que se defina una política para la implementación de un procedimiento y las medidas de control que se deben utilizar en lo concerniente a la entrega del producto a los clientes.
- f. Que se lleve control de los envíos emitidos en el cual esté referenciado a que factura corresponde y cualquier otra información que sea importante para la administración, para poder verificar que todos los envíos que amparan la salida del producto fue debidamente facturado.
- g. Que se lleve un reporte de control de cheques rechazados, el cual debe ser elaborado por una persona independiente a la que maneja los fondos y registra los mismos. Los cheques rechazados deben ser operados diariamente en el módulo de bancos, cuando el caso lo amerite y de inmediato se procede a su actualización en la contabilidad, de esta manera exista uniformidad en la información presentada en los estados financieros, con los auxiliares correspondientes.
- h. Que diariamente se elabore un reporte de disponibilidad de fondos con el objeto de conocer los saldos bancarios, el reporte debe contemplar los aspectos siguientes: fecha del reporte, saldo del día anterior, ingresos, egresos y saldo final. Además de esta información el reporte debe contener los saldos acumulados del mes, así como la referencia de los documentos emitidos en el día que generaron los ingresos y egresos correspondientes.

- i. Que por todo ingreso percibido se emita un recibo de caja correspondiente y se detallen en orden correlativo, en el reporte de ingresos diarios elaborado para el efecto. Consideramos conveniente que el número de recibo de caja sea un condicionante para descargar la cuenta corriente, y que se emita un reporte de la cuenta corriente de recibos en orden correlativo y por vendedor, de esta manera se puedan efectuar las pruebas que se consideren convenientes para el control de los ingresos percibidos.

4.4 Análisis de las Razones Financieras sobre los estados de resultados presupuestados.

Las razones financieras son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad. Se formulan con el objeto de suministrar a los interesados, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado la empresa, como consecuencia de las operaciones realizadas.

Principales objetivos de un inversionista:

- a) Que el capital invertido tenga una utilidad o rendimiento satisfactorio.
- b) Que su capital esté protegido de riesgos superiores a lo normal.

Tipos de razones financieras; las razones financieras se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- a) Pruebas de rendimiento,
- c) Pruebas de liquidez
- d) Pruebas de solvencia, y d) Razones generales.

Nota: Puesto que las cifras del balance general se refieren a un instante del tiempo, mientras que las cifras del estado de perdidas y ganancias a la acumulación de operaciones de un período de tiempo, debe tenerse cuidado al calcular razones que involucren cantidades de ambos estados

4.4.1 Razones de liquidez

Cada partida del estado de pérdidas y ganancias se expresa como tantos por cientos de las ventas. Usualmente las ventas netas se igualan con 100.

El por ciento de la utilidad bruta indica el promedio del margen que se obtiene de la venta de los productos. Puesto que es un promedio, no representa necesariamente el margen de un producto individual, el cual puede diferir ampliamente del promedio.

El por ciento de utilidad neta es una medida del rendimiento total. Algunos lo consideran como la medida más importante del comportamiento de la compañía, pero, como fue establecido con anterioridad, esto no es rigurosamente así, ya que el por ciento de la utilidad neta no refleja el monto de las inversiones utilizadas en obtener las utilidades. Un supermercado con una utilidad neta del 1% de las ventas puede estar realizando un rendimiento mayor sobre cada unidad invertida que una joyería con la utilidad del 10% sobre las ventas.

4.4.2 Razones de rendimiento

Se refieren a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes. Por consiguiente, las razones de liquidez tienen que ver con el monto y la composición del pasivo circulante, que incluye las obligaciones de vencimiento próximo, y con el activo circulante que se presume es la fuente de recursos para pagar aquellas obligaciones.

a. Razón Circulante:

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q\ 140,000}{Q\ 60,000} = 2.3 \text{ veces } \text{ó} \text{ } 2.3 \text{ a } 1$$

b. Razón de Ácido o de pago Inmediato:

$$\frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q\ 70,000}{Q\ 60,000} = 1.2 \text{ veces } \text{ó} \text{ } 1.2 \text{ a } 1$$

Los activos líquidos incluyen efectivo en caja y en bancos, inversiones temporales que se hacen para utilizar fondos ociosos, y en cuentas y documentos por cobrar. Se presume que estas partidas pueden convertirse rápidamente en efectivo por aproximarse las mismas a cantidades registradas, lo que no sucede con los inventarios, que es la principal partida de activo circulante excluida. La razón de ácido es, por tanto, la medida del grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.

c. Cuentas por cobrar a ventas:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar (neto)}}{\text{Ventas netas}} = \frac{Q\ 40,000}{Q300,000} = 13.3\%$$

Si puede obtenerse, la base deberían ser las ventas netas a crédito, las cuales están, por supuesto, relacionadas más íntimamente con las cuentas por cobrar que las ventas totales. En algunas ocasiones se usa en el numerador el promedio de cuentas por cobrar (Q35,000), aunque debe prestarse más atención a la cifra de fin de año. Las cuentas por cobrar incluyen las cuentas de clientes más los documentos por cobrar a clientes.

d. Período Promedio de cobranzas PPC:

El período de cobranzas puede relacionarse estrechamente con los plazos de crédito que la compañía ofrezca. Una regla arbitraria dice que el período normal de crédito de una compañía es de 30 días, entonces se dice que período de cobranza real no debe exceder de 40 días. Como todas las reglas arbitrarias, ésta tiene muchas excepciones. Los cambios en la razón, pueden,

sin embargo, indicar los cambios en la política de créditos de la compañía o cambios en la capacidad de cobranza de las cuentas.

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar a ventas X días en el año}}{0.133 \times 365} = 49 \text{ días}$$

e. Rotación de inventarios:

Es una indicación de la velocidad del movimiento de las mercancías en el negocio. Por ejemplo, un aumento en el tamaño del inventario puede representar ya sea, existencias adicionales que se requieren para un negocio en expansión ó una acumulación de mercancías debida a una disminución de ventas. En el último caso bajará la rotación de inventarios, puede ser por consiguiente, una significativa señal de peligro.

$$\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Prom. de inventarios}} = \frac{\text{Q } 180,000}{\text{Q } 55,000} = 3.3 \text{ veces}$$

4.4.3 Razones de apalancamiento

Así como la liquidez se refiere a las obligaciones corrientes, la solvencia atañe a la capacidad de una empresa para cubrir los costos de interés, los créditos corrientes a su vencimiento, así como las obligaciones a largo plazo.

Razones de capital:

El cociente de la división de capital contable entre el pasivo circulante, más pasivo a largo plazo, más el capital contable, y la proporción de esas categorías en relación con el total del activo, tiene un significado importante desde el punto de vista de la solvencia. Esas relaciones se muestran en el anterior balance condensado de la Compañía Rosario, S.A. cuyos datos se derivan del ejemplo considerado.

Activos	%	Participantes	%
Activos circulantes		61	Pasivos circulantes 26
Activos fijos		35	Pasivos a largo plazo 17
Otros activos		<u>4</u>	Capital <u>57</u>
Total activo		<u>100</u>	Total. Participantes <u>100</u>

De las razones que aparecen arriba, talvez la más importante es la de capital al total de participaciones, 57%. Esta relación se expresa algunas veces como cociente de la división del capital entre el pasivo total ($57/43=1.3$ a 1).

5. MEJORA CONTINUA O SEGUIMIENTO DEL MODELO DE PRESUPUESTO

5.1. Informes como herramientas de comunicación

En la mayoría de los casos, la dirección de la empresa tiene que confiar en gran medida en la investigación contenida en los informes desarrollados dentro de la empresa. Este grado de confianza se debe a que las operaciones se vuelven cada vez más complejas y la dirección no puede reunir fácilmente todos los hechos relacionados con las operaciones.

Los informes de contabilidad y presupuestos comprenden gran proporción de los datos que son necesarios para los diferentes niveles de dirección. Los informes concernientes a la situación financiera son esenciales para la toma de decisiones de política directiva. Los informes que se comunican eficazmente estimulan la acción e influyen en las decisiones. Aquellas personas a quienes se les encarga el diseño y preparación de los informes para uso de la dirección, tienen que conocer y comprender los problemas y los diferentes métodos directivos.

5.2. Características de los informes

En la planeación y control presupuestal los informes de resultados constituyen un punto de vista que tiene como fin primordial la comunicación de las mediciones y el comportamiento las operaciones realizadas en un período de tiempo.

Es evidente que los informes crean problemas críticos de comportamiento, puesto que concretan y comunican diferencias e ineficiencias de los individuos. Es fundamental que los informes de resultados se ajusten a cada empresa en

particular, sin embargo, se puede generalizar con respecto a ciertos criterios en cuanto a diseño y aplicación. Los informes de resultados pueden ser:

- a) Ajustados a la estructura de la empresa
- b) Diseñados para que la dirección de la empresa pueda hacer uso del principio de excepción.
- c) Relacionados con períodos específicos y cortos
- d) Adaptados a las necesidades del principal usuario
- e) Sencillos y comprensibles, que contengan solamente información esencial.
- f) Exactos y expresivos de las distinciones de importancia.
- g) Preparados y presentados con prontitud.

En el diseño y preparación de los informes de resultados, es importante tomar en cuenta que el lector por lo general no es contador y que el informe debe satisfacer al usuario para quien lo prepara. Los títulos y encabezamientos deben ser descriptivos. Los encabezamientos columnares y títulos laterales deben identificar claramente los datos precisos, evitando la terminología técnica.

5.3. Análisis de la información como ingeniero

- a. El presupuesto permite al ingeniero como encargado de un área específica a disponer de un plan que señala el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
- b. El presupuesto requiere de un grado adecuado de organización ya que asigna en forma definida funciones a la empresa.

- c. Ayuda al Ingeniero a cuantificar el efecto de sus decisiones para obtener resultados satisfactorios.

- d. Un presupuesto bien definido, hace que todos lo responsables de las diferentes áreas, realicen las operaciones respetando los procedimientos y documentando cada uno de ellos.

- e. Establece puntos de enlace y entendimiento entre los miembros de la dirección y los problemas técnicos y humanos de los colaboradores.

- f. Infunde en todos los niveles de dirección, el hábito de dar la consideración adecuada a todos los factores en juego, antes de tomar decisiones importantes, que afecten a otros sectores de la empresa.

- g. Permite llevar a cabo análisis, en forma periódica, dentro de la empresa en relación con la eficiencia de los jefes responsables.

5.4. Análisis de la información como auditor

Siendo el Auditor alguien con amplios conocimientos y experiencia en contabilidad, costos, sistemas presupuestales, planificación financiera, etc. Y que además esté compenetrado del sistema contable de la empresa, su organización, operaciones que realiza, problemas que afronta, amplios conocimientos de problemática política económica y social dentro y fuera de sus área de aplicación y en vista que en la preparación y control del presupuesto, será necesario la coordinación y orientación de los departamentos involucrados, sin perder la perspectiva general de la empresa.

La ayuda que presta el Contador público y Auditor, radica también en la opinión que puede dar al final de su trabajo, de lo adecuado o no del sistema existente y de la forma en que puede ser mejorado, para obtener los mejores resultados posibles.

5.5. Análisis económico

La función principal de la elaboración del presupuesto en una empresa es parte del proceso de planificación y control de las operaciones, el cual constituye un medio de coordinación de todas las funciones básicas tales como: la producción, la comercialización y las actividades financieras.

Exige una organización sana, sistemas contables adecuados y documentación de todas las operaciones realizadas. Nada hay más importante en una empresa que su futuro. Los propietarios, funcionarios y empleados deben estar más atentos en saber hacia donde se dirige la empresa que en contemplar dónde ha estado. Cuando más específicamente se conciba y se defina el curso futuro de la empresa, más probable será su éxito financiero.

CONCLUSIONES

1. El presente trabajo diseña la implementación de un Modelo de Presupuesto, el cual sirve como herramienta básica de control de todas las operaciones realizadas, en una Industria harinera guatemalteca.
2. La implementación del Modelo de Presupuesto permitió analizar de forma constante todas las operaciones realizada, permite a los administradores hacer un mejor uso de la mano de obra, materiales, instalaciones y fuentes de financiamiento.
3. La implementación del Modelo de Presupuesto define responsabilidades y atribuciones a todo el personal, por lo que elimina la duplicidad de personal realizando la misma actividad, mejora el clima laboral, la carga de trabajo se distribuye más equitativamente.
4. A través de la implementación del Modelo de Presupuesto se mejora el flujo de información financiera, por lo que se puede señalar el curso de acción que han de seguir las utilidades. Involucra a los diferentes jefes de área, ya que ellos son responsables de alcanzar los resultados trazados en el presupuesto de su área respectiva.
5. Impulsa en todos los niveles de dirección, el habito de dar consideración adecuada a todos los factores en juego, antes de tomar decisiones importantes que afecten a otros sectores de la empresa.

6. La implementación del Modelo de Presupuesto define responsabilidades y atribuciones a todo el personal, por lo que elimina la duplicidad de personal realizando la misma actividad, mejora el clima laboral, la carga de trabajo se distribuye más equitativamente.
7. La administración mediante la implementación del Modelo de Presupuesto ayuda a tener una mejor estructura organizacional, ya que define y optimiza las necesidades de personal y de recursos por departamento
8. Para que un programa completo de planeación y control presupuestal funcione, tiene que contar con el respaldo y convencimiento pleno de sus ventajas por los miembros de la dirección
9. Permite llevar a cabo análisis, en forma periódica dentro de la empresa en relación con la eficiencia de los jefes responsables de cada área.
- 10 El presente trabajo también logra dar al estudiante una base teórica y practica, a partir de la cual se le facilite la comprensión del tema de Presupuestos.

RECOMENDACIONES

1. Para lograr la implementación del modelo de presupuesto, se requiere un grado adecuado de organización, por lo que se deben definir formalmente las funciones, atribuciones y responsabilidades para cada puesto en los diferentes departamentos.
2. La implementación del Modelo de Presupuesto debe tomar en cuenta el proceso completo de producir harinas, debe ser patrocinado y supervisado por la Administración de la empresa. Deben participar, en el proceso de elaboración, los jefes de las diferentes áreas, los que son responsables de su ejecución.
- 3 Se deben elaborar manuales de puestos bien definidos, donde se definan las funciones y actividades que cada persona debe realizar y con esto evitar duplicidad o errores.
4. Se recomienda revisar constantemente los proceso contables ya que de este departamento, ya que con esto se logra en gran mediada mejorar el flujo de información financiera.
5. Las cifras del presupuesto deben presentar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustración, ni tan bajas que propicien las complacencias
6. Las unidades de medida que sirven de base en la evaluación de los resultados del presupuesto deben ser las reportadas por el departamento de contabilidad.

7. Siendo la información financiera un elemento importante para la toma de decisiones de la empresa, debemos hacer que esta información sea más dinámica, más variada y más exacta.
8. Las ventajas que se obtengan como consecuencia de la implementación del Modelo de Presupuesto, han de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.
9. Deben mostrarse los resultados esperados, para determinar las razón de las variaciones y el comportamiento esperado, para realizar las correcciones correspondientes.
10. Debe desarrollarse un catálogo de cuentas por centros de responsabilidad y debe complementarse con instrucciones típicas que describan con detalle los pagos y abonos autorizados a cada tipo de cuenta. Esto es requisito indispensable, porque la contabilización de un valor real en una cuenta incorrecta, afectaría sin duda a más de dos cuentas, con la consecuencia de variaciones erróneas en los informes de resultados

BIBLIOGRAFÍA

1. W. M. Harper, **Contabilidad de Empresas**, Ediciones-Distribuciones, S. A, Madrid 1990.
2. Lic. Raymundo Rodríguez E. **Apuntes de Presupuestos**, Segunda Reimpresión agosto 1,986.
3. Burbano Ruiz, Jorge E. **Presupuestos, Enfoque Moderno de la Planeación y Recursos**. McGraw-Hill, México, 1992.
4. Cárdenas Nápoles, Raúl. **Contabilidad de Costos**. Tercera edición, IMCP, México, 1997.
5. Van Horne, Jane C. **Fundamentos de Administración Financiera**. Prentice may, Sexta Edición, México 1998.

APÉNDICE

PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ALGUNOS PUESTOS DE LA INDUSTRIA MOLINERA, EN ESTUDIO.

NOMBRE DEL PUESTO	Contador General
DEPARTAMENTO	Contabilidad
JEFE INMEDIATO	Gerente Administrativo-Financiero

OBJETIVO DEL PUESTO

Obtener y registrar la información contable, estadística y Financiera, preparar los estados financieros. Coordinar y Supervisar las actividades del personal de contabilidad

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Revisar los cheques elaborados previa autorización de la Gerencia General, realizar la codificación correspondiente de los mismos.
2. Elaborar e ingresar las pólizas de diario, según los procedimientos establecidos.
3. Integrar las cuentas de Balance y Estado de Resultados.
4. Elaborar el Balance General y Estado de Resultados mensual y sus respectivos anexos.
5. Elaborar el comparativo de Balance General y Estado de Resultados mensual y anual.
6. Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas en dólares.
7. Realizar los costos de embarque de trigo.
8. Realizar inventarios físico de materia prima, material de empaque, insumo y producto terminado mensualmente.
9. Revisar declaraciones de impuestos.

10. Revisar reportes diarios y trasladarlos a donde corresponda.
11. Revisar pedidos con la información correspondiente: cantidades, presentaciones, precios, días de crédito, saldo pendiente, etc. Y si corresponde autorizarlos.
12. Revisar el estado de cuenta del cliente, verificando el saldo pendiente de cancelar, verificando documentos de pago efectuados.
13. Trasladar los pedidos autorizados para su facturación.
14. Elaborar los flujos de fondos.
15. Elaborar proyecciones de Estados de Resultados y flujo de efectivo mensual y anual.
16. Elaborar el presupuesto de compras y gastos, controlándolos mensualmente.
17. Control de Registro de Marcas y Patentes. Llevar al día los libros contables de Diario, Mayor, Balances, Caja y/o ingresos, inventarios de Activos Fijos.
18. Llevar al día los Libros de IVA Crédito y Débito. Llevar un archivo adecuado de documentos que se relacionen con las declaraciones de impuestos de ISR, IVA y otros específicos.
19. Llevar al día la integración de todas las cuentas de Balance General y Estado de Resultados.
20. Llevar el control de las provisiones mensuales y sus respectivos ajustes.
21. Preparar el Cierre Contable anual, con sus respectivos análisis y anexos.
22. Estar actualizado en materia contable y en Leyes Fiscales.
23. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Perito Contador, Preferiblemente Pensum Cerrado en Auditoría y Contaduría Pública

EXPERIENCIA

Tres años como mínimo como Contador General en empresa similar o mas grande. Con amplios conocimientos en la administración de procesos contables.

OTROS

Manejo de Computadoras en ambiente Windows, conocimientos del Sistema Aspel. Liderazgo, habilidad organizacional, experiencia en supervisión de personal, capacidad de trabajo equipo. Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Recepcionista

DEPARTAMENTO

Contabilidad

JEFE INMEDIATO

Contador General

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar actividades secretariales, atendiendo a clientes y proveedores proporcionando la información requerida.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Atender la planta telefónica proporcionando la información a clientes, proveedores y personal de Molino Venecia, S.A.
2. Realizar la cotizaciones conforme procedimiento establecido para el efecto.
3. Entregar las contraseñas a los proveedores según calendario.
4. Realizar los pagos a los proveedores.
5. Realizar las compras de repuestos y materiales necesarios.
6. Recibir correspondencia, registrarla y distribuirlo al departamento correspondiente.
7. Realizar correspondencia, ordenes de compra y lo relacionado al departamento de compra.
8. Realizar reporte de declaraciones a promotores de seguros. Tramitar reclamos de seguros, cuando ocurre algún accidente
9. Controlar el uso de la fotocopidora y fax.
10. Velar por el orden y limpieza de la oficina
11. Atender a clientes y a visitantes.
12. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Secretaria

EXPERIENCIA

Dos años en puesto similar, preferiblemente en el Departamento de Contabilidad.

OTROS

Manejo de Computadoras en ambiente Windows. Excelente ortografía y redacción. Capacidad de trabajo equipo. Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado de Costos, Inventarios y Bodegas

DEPARTAMENTO

Contabilidad

JEFE INMEDIATO

Contador General

OBJETIVO DEL PUESTO

- A. Calcular el costo de los inventarios de producto terminado, que ingresan a la bodega provenientes del Departamento de Producción.
- B. Responsable de cuadrar el inventario físico y contable en las diferentes bodegas, así como del producto en proceso, materia prima, materiales y suministros.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Revisar mensualmente las facturas elaboradas, contra los inventarios reportados en las diferentes bodegas, lo ingresado en el Sistema SAE, así como investigar e informar inmediatamente lo relacionado a las diferencias, cuando existan.
2. Elaborar cuadros de Costos de Venta, costos de trigo, material de empaque, aditivos y otros suministros.
3. Revisar los costos mensualmente, tomando en cuenta que el costo del Afrecho y del Granillo no sea mayor que el precio vigente en ventas.
4. Elaborar el reporte de ventas netas y operación de notas de crédito para el ajuste respectivo de IVA en las mismas.
5. Llevar el control de los inventarios físico y contable en las diferentes bodegas.
6. Llevar el control de existencias (almacén) auxiliar de contabilidad en unidades y valores.
7. Llevar el cuadro comparativo de costos mensuales.
8. Actualizar información sobre existencia de clientes.
9. Encargado del sistema de computo
10. Dar inducción al personal de bodegas, cuando sea necesario.
11. Velar por el buen manejo de documentos en las bodegas.

12. Responsable de cuadrar en las bodegas inventarios, documentos, realizar corte de caja. Esta actividad deberá realizarse como mínimo cada fin de mes o en caso de renuncia o retiro del encargado de bodega.
13. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Perito Contador con especialidad en Computación

EXPERIENCIA

Dos años de trabajar en el área contable, calculando costos de producción y control de inventarios.

OTROS

Manejo de Computadoras en ambiente Windows. Excelente relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión. Capacidad de trabajo equipo. Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado de Cuenta Corriente y Reporte de Ingresos

DEPARTAMENTO

Contabilidad

JEFE INMEDIATO

Contador General

OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de la recepción de facturas y recibos, operándolos en el sistema para mantener al día el estado de cuanta de los clientes.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Recibir diariamente las facturas y recibos procedentes de la Planta, de las bodegas de Chimaltenango, Río Hondo, Xela y Quetzaltenango, así como de los vendedores.
2. Ingresar al sistema contable SAE y COI las distintas operaciones relacionadas con la facturación y los pagos realizados por los clientes, aplicando los cargos y abonos respectivamente en la cuenta corriente, incluyendo Notas de Crédito y Débito.
3. Archivar los recibos de caja en orden correlativo y por vendedor.
4. Elaborar y operar Notas de Crédito y Débito para los clientes cuando corresponda.
5. Atender al personal del Departamento de Ventas con información de clientes, revisando estados de cuenta y las facturas respectivas cuando sea requerido.
6. Apoyar al encargado de Caja cuando el tiempo de trabajo se lo permita.
7. Elaborar reportes de ingresos semanales y cuadrar con el total de recibos operados.
8. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Perito Contador con especialidad en Computación

EXPERIENCIA

Dos años de trabajar en el área contable, en el control de cuenta corriente

OTROS

Manejo de Computadoras en ambiente Windows. Excelente relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión. Capacidad de trabajo equipo. Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Cajero General

DEPARTAMENTO

Contabilidad

JEFE INMEDIATO

Contador General

OBJETIVO DEL PUESTO

- A. Responsable de la elaboración de cheques debidamente autorizados.
Responsable del control y custodia de los cheques rechazados.

- B. Responsable de control de caja chica y del control de viáticos.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Elaborar cheques debidamente autorizados.
2. Recepción y liquidación de depósitos bancarios realizados por clientes y vendedores.
3. Recepción y liquidación de viáticos semanales del equipo de vendedores.
4. Elaborar informe de ingresos semanal y acumulado mensual, según formato diseñado para el efecto.
5. Elaborar informe de disponibilidades diariamente.
6. Archivar vouchers con su documentación, facturas especiales y otros documentos.
7. Elaborar facturas especiales.
8. Elaborar trámites para transferencia de fondos
9. Llevar el control diario de cheques prefechados.
10. Llevar el control de cheques rebotados.
11. Realizar las operaciones y cuadros diarios referente a la caja chica.
12. Realizar el pago de timbres (dietas).
13. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Perito Contador con especialidad en Computación

EXPERIENCIA

Dos años de trabajar en el área contable, manejo de efectivo y caja chica.

OTROS

Manejo de Computadoras en ambiente Windows. Excelente relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión. Capacidad de trabajo equipo. Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado de Conciliaciones, Libros,
Planillas e IVA

DEPARTAMENTO

Contabilidad

JEFE INMEDIATO

Contador General

OBJETIVO DEL PUESTO

- A. Responsable de cuadrar la información proveniente de los diferentes Bancos contra la información computada en el Sistema del Molino, determinando e informando de los descuadres existentes.
- B. Control y calculo de sueldos y salarios, elaborando las planillas de sueldos respectivos, control de planillas del IGSS. Responsable de actualizar los libros de salarios.
- C. Responsable del manejo de caja chica de Administración.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

- 1. Realizar las conciliaciones bancarias.
- 2. Tabular créditos IVA y llenar la declaración mensual.
- 3. Actualización de los libros de compras y ventas, relacionados al Impuesto de Valor Agregado IVA.
- 4. Elaboración de la planilla de sueldos.
- 5. Calcular la planilla de comisiones.
- 6. Elaborar la planilla de kilometraje.
- 7. Elaborar la planilla del IGSS.
- 8. Realizar liquidaciones de caja chica.
- 9. Elaborar los contratos de trabajo.
- 10. Elaborar y actualizar expedientes del personal administrativo.
- 11. Calcular vacaciones, liquidaciones, aguinaldo y bono catorce, cuando corresponda.
- 12. Actualizar los libros de salarios.
- 13. Declaración del ISR del personal, con su respectivo control.

14. Control de los prestamos realizados al personal.
15. Realizar la planilla de pago a la asociación ASMV.
16. Realizar la planilla de descuento del Banco de los trabajadores.
17. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Perito Contador con especialidad en Computación

EXPERIENCIA

Dos años de trabajar en el área contable.

OTROS

Manejo de Computadoras en ambiente Windows. Excelente relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión. Capacidad de trabajo equipo. Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Encargado de Documentos de Cartera

DEPARTAMENTO

Contabilidad

JEFE INMEDIATO

Contador General

OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de controlar la cartera, ordenando las facturas y recibos, por cliente y por vendedor.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Recibir diariamente las Facturas y Recibos procedentes de Tecpán, de los vendedores, así como de las bodegas de Río Hondo, Xela y Chimaltenango. Clasificarlas en original y copias y trasladarlos a donde corresponda.
2. Operar sobres de clientes con facturas originales o contraseñas, recibos y notas de crédito.
3. Entregar personalmente y cada semana a los vendedores, los sobres actualizados de los clientes con facturas originales y/o contraseñas para su cobro respectivo y notas de crédito.
4. Llevar el control semanal de los documentos entregados a los vendedores, de acuerdo a reportes de entrega de facturas recibidos por ellos, y lo liquidado semanalmente, tomando en cuenta que las facturas que no han sido cobradas, deben estar físicamente.
5. Atender al personal de ventas con información de clientes, revisando estados de cuenta y las facturas respectivas cuando sea requerido.
6. Llevar el control de correlativos facturas, recibos y Notas de Crédito, emitidos por todas las personas autorizadas para el efecto.
7. Coordinar con el Encargado de Caja, la elaboración del Informe de ingresos semanal y acumulado.
9. Ordenar facturas en originales y copias, por día en orden correlativo, incluyendo las facturas anuales y archivarlas en orden correlativo.
8. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Perito Contador

EXPERIENCIA

Dos años de trabajar en el área contable.

OTROS

Manejo de Computadoras en ambiente Windows.
Excelente relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión. Capacidad de trabajo equipo.
Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Jefe de Ventas

DEPENDENCIA

Departamentos de Ventas

JEFE INMEDIATO

Gerente General; Gerente Administrativo-Financiero

OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, coordinar y supervisar la acción de los vendedores, haciendo efectivas las visita a clientes, toma de pedidos, cobro de facturas y despacho de productos.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Coordinar con personal de la planta, para resolver los problemas de distribución cuando se presenten.
2. Elaborar las rutas de ventas, en base a un análisis geográfico de clientes.
3. Realizar visitas aleatorias a clientes para verificar el trabajo realizado por los vendedores respecto al cumplimiento del recorrido de las rutas. Realizar visitas a los clientes más importantes.
4. Elaborar el Presupuesto anual de Ventas. Proponer las acciones necesarias para mejorar la labores del Departamento de Ventas.
5. Visitar a los clientes cuando existan problemas de calidad, determinar las causas que lo producen y resolver el problema, trasladando la información recabada a donde corresponda.
6. Reunirse periódicamente con el Jefe de Producción y con el Jefe de Aseguramiento de Calidad, para resolver problemas de calidad y de necesidades de producción.
7. Proporcionar información sobre la actividad de la competencia en las diferentes rutas.
8. Dirigir las reuniones semanales con los vendedores, previa agenda establecida para el efecto.
9. Velar porque se le proporcione a los Vendedores la información sobre la situación de los clientes en cualquier momento, y de esta manera agilizar los cobros y la toma de pedidos.

10. Realizar visitas programadas conjuntamente con los vendedores, para determinar las necesidades de los clientes y de esta manera proporcionar un mejor servicio.
11. Responsable de la ruta por ausencia de un vendedor por enfermedad o cualquier otro motivo.
12. Velar porque los vendedores trasladen, lo pedidos a tiempo para una adecuado programación de despachos.
13. Establecer los controles necesarios para que los vendedores realicen los cobros, depositen el dinero inmediatamente y trasladen los documentos respectivos al Departamento de Contabilidad.
14. Velar porque la cuenta corriente se encuentre dentro de los estándares establecidos.
15. Elaborar informes referentes a ventas por cliente, por zonas, por producto, por vendedor, por bodega, etc.
16. Responsable de la supervisión y control directa del equipo de vendedores.
17. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Título de Nivel Medio de preferencia en Mercadotecnia y Publicidad.

EXPERIENCIA

Tres años como supervisor de vendedores y dos como vendedor en empresa similar.

OTROS

Tener vehículo propio y dispuesto a viajar al interior de la Republica. Manejo de Computadoras en ambiente Windows, como recurso fundamental de apoyo en el trabajo.

Capacidad para seleccionar, formar, motivar y perfeccionar al equipo de ventas. Iniciativa y creatividad. Disponibilidad de horario. Buena salud y estabilidad familiar.

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Producción
DEPARTAMENTO	Producción
JEFE INMEDIATO	Gerente General

OBJETIVO DEL PUESTO

- A. Coordina y supervisa todas las actividades de producción, para alcanzar los estándares de rendimiento de harinas, así como la minimización de desperdicios.
- B. Elabora la programación de producción, de acuerdo a las necesidades de venta, dicha programación debe contener la programación diaria, semanal y mensual, según las necesidades de Ventas.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Realizar el requerimiento del trigo que debe molerse, así como definir las cantidades de harina que deben producirse por turno, según la programación semanal.
2. Colocar en una parte visible para los auxiliares de molienda las cantidades de trigo que deben trabajarse durante la semana.
3. Supervisar trigo trasladado a humectación para que cumpla con los estándares de limpieza, al mismo tiempo responsable de eliminar fugas de trigo de cualquier índole.
4. Velar porque el trigo trasladado a los silos de humectación, permanezcan el tiempo necesario en reposo.
5. Velar porque los bancos y demás maquinaria estén debidamente alineados, antes de dar la orden de inicio de operaciones.
6. Tener bajo control el ritmo de molienda (qq/min.).
7. Mantener comunicación directa con el Gerente General, en todos aquellos aspectos que por su importancia sea necesaria.
8. Realizar el reporte diario para documentar la molienda del día, a través del control de numeración Batch.

9. Llevar el estricto control del producto de reproceso, de cada batch e incluir la información en cada reporte de producción.
10. Realizar la medición de los flujos de harinas, granillo y afrecho, para establecer el rendimiento y confirmar el rendimiento esperado.
11. Llevar con exactitud los informes y documentos necesarios, para el área de costos y contabilidad, trasladando dichos documentos de manera oportuna a donde corresponda.
12. Prestar la debida colaboración con personal de Contabilidad, para establecer correcto control de inventarios.
13. Supervisar al personal a su cargo con seguridad, conocimiento de cada área de trabajo.
14. Conocer todo lo relacionado con el personal a su cargo: Tipo de contratos, prestaciones, escolaridad, habilidades, limitaciones, etc. Conocer como y con que documento debe informar a la Administración el alta de un nuevo trabajador.
15. Informar inmediatamente a la Administración, la contratación de nuevo personal, movimiento de personal a otra área, personal que se ha dado de baja.
16. Trasladar a la Administración la información relacionada con el personal de empaque, para el pago oportuno de cada quincena.
17. Velar por la capacitación y adiestramiento del personal a su cargo.
18. Mantener una amplia y abierta comunicación con las demás áreas de la empresa.
19. Supervisar constantemente el funcionamiento de la maquinaria, atento en tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias.
20. Llevar el control documentado de cuando existan paros en la molienda, en cuya información debe establecerse la hora en que ocurrió, hora de reinicio y la causa.
21. Garantizar el suministro de los diferentes insumos necesarios, como agua, combustibles, lubricantes.
22. Llevar el control documentado de cuando existan paros en la molienda, en cuya información debe establecerse la hora en que ocurrió, hora de reinicio y la causa.
23. Velar porque el personal auxiliar de molienda mantenga limpias las diferentes estaciones de trabajo, durante y al finalizar cada turno de trabajo.

24. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Pensum Cerrado en las carreras de Ingeniería Mecánica-Industrial, de preferencia con estudios relacionados con Molinería.

EXPERIENCIA

Dos año como mínimo trabajando como jefe de producción en empresa de alimentos o empresa similar.

OTROS

Responsable, líder, creativo, honesto, tener relaciones humanas y salud. Mantener una amplia y abierta relación con las demás áreas de la empresa.
Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO

Jefe de Aseguramiento de Calidad

DEPARTAMENTO

Aseguramiento de Calidad

JEFE INMEDIATO

Gerente General

OBJETIVO DEL PUESTO

Asegurar la calidad de la producción de harinas, en sus diferentes procesos, para alcanzar los estándares de rendimiento de harina esperado; desde el ingreso del trigo, molienda, envasado, almacenamiento, hasta la distribución del producto.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Supervisar el trabajo de los Auxiliares de control de calidad en los diferentes turnos, velando porque se realicen todas las pruebas necesarias.
2. Analizar los resultados de las diferentes pruebas realizadas (humedad, falling, peso específico del trigo, etc.).
3. Aprobar o rechazar el uso de materias primas, material de empaque y procesos intermedios.
4. Cualquier detección de falla en la harina, debe avisar al Jefe de Molienda, para que se hagan los ajustes necesarios en la maquinaria o se tomen las medidas en el mismo momento.
5. Mantener comunicación directa con el Gerente General, en todos los asuntos que por su importancia debe informar.
6. Revisar la formulación de aditivos, para cada producto según requerimiento de molienda y tipo de harina a producir, supervisar que los aditivos sean suministrados según las especificaciones de cada producto.
7. Cuando existan variaciones en las especificaciones esperadas será el responsable de negar el paso de la harina al área de empaque.
8. Validar los procedimientos analíticos y la calibración de los equipos de control de calidad.
9. Vigilar las condiciones del almacenamiento de materia prima y producto terminado.

10. Realizar inventarios físicos de aditivos, velando porque cada movimiento quede debidamente registrado.
11. Velar por la capacitación y adiestramiento del personal a su cargo, así como de las demás áreas relacionadas.
12. Mantener una amplia y abierta comunicación con las demás áreas de la empresa.
13. Supervisar el ambiente, higiene, limpieza, orden y control de plagas de la planta.
14. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Ingeniero Químico o Licenciado en Ciencias Químicas y Alimentos.

EXPERIENCIA

Dos año como mínimo trabajando en el área de control de calidad en empresa dedicada a la producción de alimentos.

OTROS

Debe ser capaz, responsable, líder, creativo, honesto, tener relaciones humanas y salud.
Disponibilidad de horario.

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Mantenimiento, Transporte y Control de Plagas
DEPARTAMENTO	Mantenimiento, Transporte y Control de Plagas
JEFE INMEDIATO	Gerente Administrativo-Financiero

OBJETIVO DEL PUESTO

- A. Coordinar y supervisar al personal de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.
- B. Coordinar y controlar el buen funcionamiento del transporte, todo lo relacionado al combustible, repuestos y lubricantes. Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los camiones.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

1. Documentar todos los requisiciones que realice, en la forma establecida por contabilidad.
2. Informar inmediatamente a la Administración, lo relacionado a contratación de nuevo personal, movimiento de personal a otra área, personal que se ha dado de baja.
3. Conocer todo lo relacionado con el personal a su cargo: Tipo de contratos, prestaciones, escolaridad, habilidades, limitaciones, etc. Conocer como y con que documento debe informar a la Administración el alta de un nuevo trabajador.

Relacionadas con el Transporte:

4. Supervisar y controlar el abastecimiento del diesel y demás combustibles utilizados en la planta. Realizar periódicamente inventarios físicos.
5. Administrar el servicio y mantenimiento de camiones, tomando en cuenta el tiempo de duración de cada repuesto.
6. Supervisar al personal de transporte, tomando las medidas correctivas necesarias, para el buen desenvolvimiento del trabajo.

7. Supervisar y documentar el recorrido de cada camión, para garantizar la optimización y el buen uso del transporte propiedad del Molino.
8. Revisar el reporte de kilómetros recorridos por cada camión para cuadrar el consumo de diesel y de esta manera lograr garantizar el consumo real de combustibles, repuestos, llantas, lubricantes, etc.
9. Velar porque los camiones cuenten con la documentación establecida por la ley y no tengan problemas de circulación.
10. Mantener comunicación directa con el Gerente General, en todos aquellos aspectos que por su importancia sea necesaria
11. Velar por la disponibilidad de camiones, al mismo tiempo que se encuentren higiénicamente limpios.

Relacionadas con el Mantenimiento

12. Supervisar al personal de los talleres de mantenimiento (carpintería, herrería, etc.), para verificar que los trabajos se realicen de acuerdo a las especificaciones.
13. Atender requerimientos del Jefe de Molienda o de Control de Calidad, relacionados con desperfectos en la maquinaria, y velar porque sean atendidos inmediatamente.
14. Supervisar el suministro y buen uso de repuestos, lubricantes y demás materiales, eliminando desperdicios.
15. Supervisar el buen uso de las herramientas de trabajo.
16. Elaborar la programación de mantenimiento preventivo de la maquinaria.

Relacionadas con el Control de Plagas

17. Programar y controlar la fumigación de los camiones y bodegas y demás lugares donde haya posibilidad de existencia de plagas.
18. Supervisar limpieza de la maquinaria y de los alrededores.
19. Detectar posibles ingresos de plagas a las instalaciones, garantizando el suministro de mallas, veneno para roedores.
20. Desarrollar otras actividades que se relacionen con el puesto y que se lo requiera su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

Pensum Cerrado, en las carreras de Ingeniería Mecánica-Industrial o Administración de Empresas.

EXPERIENCIA

Dos años como mínimo trabajando en empresa en áreas de Mantenimiento de Maquinaria y Transporte.

OTROS

Responsable, acostumbrado a trabajar bajo presión. Disponibilidad de horario. De preferencia con estudios en Motores Diesel.