



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADOR PÚBLICO

Trabajo Final de Grado

“PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERÍA”

Alumnas: SCARAMUZZA, MARINA GLORIA

TAGLIANI FLORENCIA.

Tutor: Vera, Fernando.



DEDICATORIA

Florencia Tagliani:

A mi familia, por el apoyo incondicional de toda la vida, quienes me guían en este camino del aprendizaje como base para el progreso personal.

A mi novio, por ser un gran compañero de decisiones y emprendimientos.

A Marina, porque junto a ella el trabajo en equipo dio sus frutos.

A Fernando Vera, nuestro tutor, por ayudarnos y acompañarnos en el proceso de la Tesis de Grado.

Marina Scaramuzza:

En primer lugar quiero agradecerles a mis padres que siempre me brindan su apoyo para que pueda seguir adelante en esta etapa “universitaria” de mi vida. Realmente creo que sin ellos y sin sus palabras de aliento en cada momento de dificultad no podría haber seguido adelante.

A mi hermano que es la persona que permanece mayor tiempo conmigo y que siempre con sus palabras hace que la vida sea distinta y que eso ayuda a que uno tome las cosas “de una manera diferente”.

A Florencia mi compañera de tesis que siempre con sus palabras de aliento seguimos adelante y como ella dice... “el trabajo en equipo dio resultado”.

A mis amigas que con una mirada saben que me pasa y con una palabra te dan aliento...siempre están y eso es muy importante. Se que no es necesario que las nombre a todas porque cuando lean este trabajo van a saber que son ellas a quien les agradezco...GRACIAS CHICAS.

Y por ultimo agradecerle a todas aquellas personas que siempre te dan aliento y buena onda para poder seguir adelante. GRACIAS A TODOS.





AGRADECIMIENTOS

A la familia Corradini, quienes nos permitieron usar su empresa para desarrollar el Trabajo Final de Grado. Particularmente a Oscar Corradini, quien nos facilitó sus recetas, procedimientos y toda la información necesaria para poner en marcha el tema de nuestro trabajo.

Al profesor Fernando Vera, nuestro tutor, quien nos impulsó con sus grandes ideas y nos ayudó incondicionalmente en todo el proceso de realización, corrección y culminación del Trabajo Final de Grado, aconsejándonos y enseñándonos en todo el camino recorrido.

Al Instituto Universitario Aeronáutico, por habernos brindado todas las posibilidades para aprender y crecer como personas, haciéndonos parte de la comunidad IUA, una excelente institución.

A los profesores del IUA, que gracias a sus enseñanzas y dedicación, nos abrieron un abanico de posibilidades en el mundo real, aportando todos sus conocimientos intelectuales, experiencias de vida y sobre todo la pasión de su ejercicio, el cual nos incentivó a avanzar en la carrera de Contador Público para lograr nuestras metas.





TÍTULO



PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





APÉNDICE VI



INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

FECHA:/...../.....

FACULTAD:

DEPARTAMENTO:

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Título del Trabajo:

El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.

Rechazar.

Observaciones:

.....

Presidente Mesa
Firma

1° Integrante Mesa
Firma

3° Integrante Mesa
Firma

Horarios disponibles para el examen:





ÍNDICE

	Página.
1. Dedicatoria.....	2
2. Agradecimientos.....	3
3. Título.....	4
4. Hoja de aceptación del trabajo.....	5
5. Índice.....	6
6. Resumen.....	10
7. Palabras clave.....	11

INTRODUCCIÓN

Breve reseña histórica.....	13
Visión de futuro.....	14
Misión.....	15
Objetivos.....	16
Caracterización de los Objetivos.....	17
Análisis FODA.....	19
Administración estratégica.....	21





Análisis de entorno y cadena de valor.....	22
Capítulo 1: Subsistemas de RRHH y Logística.....	26
1.1. Administración de la organización.....	27
1.2. La estructura organizacional.....	28
1.3. Seguridad laboral.....	30
1.4. Características del diseño organizacional.....	31
1.5. Necesidad y selección de personal.....	34
1.6. Sindicatos aplicables.....	36
1.7. Sueldos por categorías.....	37
1.8. Aportes y contribuciones.....	40
1.9. Lay Out.....	41
1.9.1. Proceso productivo del pan.....	41
1.9.2. Proceso productivo del criollo común.....	43
1.9.3. Proceso productivo de la factura (medialuna).....	44
1.9.4. Proceso productivo de especialidades (masas secas).....	46
Capítulo 2: Costos- Teoría y Aplicación-.....	48
2.1. Costos.....	49
2.2. Costos en una panadería.....	50

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





2.3. Estado de costos.....	50
2.4. Materiales o materias primas.....	51
2.4.1. Pan.....	52
2.4.2. Criollo común.....	55
2.4.3. Factura (Medialuna).....	59
2.4.4. Especialidades (Masas secas).....	63
2.5. Mano de obra.....	66
2.6. Costos indirectos de fabricación.....	70
2.7. Estado de costos (practico).....	75
Capítulo 3: Presupuesto de ventas- Teoría y Aplicación-.....	76
3.1. El planeamiento como principio básico.....	77
3.2. Etapas de la planificación.....	78
3.3. El proceso presupuestario.....	80
3.4. Presupuesto integral.....	81
3.4.1. Presupuesto de ventas.....	83
3.4.2. Presupuesto de producción.....	84
3.4.3. Presupuesto de compras.....	85

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





3.4.4. Presupuesto de mano de obra directa.....	85
3.4.5. Presupuesto de costo de ventas.....	86
3.4.6. Presupuesto de costos fijos de producción.....	86
3.4.7. Presupuesto de costos de comercialización.....	86
3.4.8. Presupuesto de costos de administración.....	87
3.4.9. Presupuesto financiero y de inversión.....	87

RESULTADOS

3.5. Estado de ventas proyectado.....	87
3.6. Estado de resultados proyectado.....	94

CONCLUSIÓN.....	96
------------------------	-----------

Bibliografía y referencias.....	99
---------------------------------	----

ANEXOS CAPÍTULO 1

Anexo I. Fotos panadería, maquinaria y productos elaborados.....	100
Anexo II. Plano- Lay Out.....	121





RESUMEN

Nuestro Trabajo Final de Grado se centra en el estudio de una panadería.

Inicialmente abordaremos la historia y composición general que posee la empresa, destacando sus objetivos, investigación del entorno, análisis F.O.D.A. entre otros estudios.

En el primer capítulo pondremos énfasis en la estructura jerárquica de la empresa, analizando los recursos humanos que posee y todo lo relacionado con la seguridad laboral dentro de la organización.

A su vez, enfocaremos el estudio a un área específica de la panadería y nos centraremos en cuatro productos de elaboración: pan, criollo común, factura (medialuna) y especialidades (masas secas).

Sobre éstos productos explicaremos que cantidad de personal se encuentra afectado a su producción, cuáles son sus puestos de trabajo, así como también lo relacionado a las horas trabajadas, sus sueldos y los aportes correspondientes.

En el segundo capítulo nos dedicaremos al cálculo de todos los costos existentes al momento de la elaboración de los cuatro productos, para obtener un estado de costos, el cual será indispensable para la siguiente unidad.

En el último capítulo haremos una presupuestación o proyección de ventas en un periodo de seis meses.

El objetivo será observar el comportamiento a futuro de estos productos dentro de la empresa y, en función al estado de resultados obtenido, podremos determinar cual será el resultado económico y financiero de la organización.

Determinaremos de esta manera si la panadería será o no rentable en dicha área y en el lapso proyectado.





PALABRAS CLAVE

- Aportes: cantidad de dinero devengada del sueldo para la conformación del fondo de jubilación y obra social.
- Bromatología: ciencia que estudia los alimentos, su preparación adecuada y su asimilación por el organismo.
- Contribuciones: aporte realizado por el empleador conforme a lo dispuesto por ley para conformar las cargas sociales.
- Costos: esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado.
- Dosificador: máquina que regula la cantidad o porción de materia prima.
- Lay Out: concepto asociado a la distribución de la planta, asegurando la fluidez del trabajo.
- Leudado: fermentar la masa con la levadura.
- Proyección: formación de un plan para lograr un objetivo.
- Presupuesto: cálculo o cómputo anticipado de los ingresos y gastos de un negocio.
- Rentabilidad económica: mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico antes de intereses e impuestos.
- Rentabilidad financiera: mide la rentabilidad de los accionistas y del capital propio después de intereses e impuestos.
- Sindicato: asociación de trabajadores creada con el fin de defender los intereses económicos y laborales de sus miembros.
- Sobadora: máquina utilizada para el estirado de la masa.
- Sueldo: remuneración periódica asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.





INTRODUCCIÓN





BREVE RESEÑA HISTÓRICA

La panadería Corradini S.R.L. fue creada en el año 1967 por hijos de inmigrantes italianos, alemanes y españoles.

Los fundadores Don Alejandro Corradini y Doña Blanca Aideé Arolfo comenzaron su emprendimiento con trabajo arduo a mano y horarios extensos entre la madrugada y la noche, para la fabricación de sus productos artesanales, elaborados a la vista.

En un principio alquilaban un local en la calle Belgrano, y se dedicaban únicamente a la elaboración de facturas, pan de viena y pan de lomo, lo cual generaba en ese entonces mucha venta con poca diversidad de productos.

Estos productos eran en general para ventas mayoristas y no tenían prácticamente ventas al por menor.

En el año 1971 se instala el primer mostrador, y de esta manera comienzan con la venta al público propiamente dicha.

En el año 1978 implementan un cambio tecnológico importante y anexan el rubro de fábrica de pastas.

Hoy la empresa cuenta con una alta eficiencia de mano de obra y un elevado nivel tecnológico, adaptado a las necesidades fundamentales, para lograr la calidad esperada por los consumidores.

Dicha panadería se ha expandido a lo largo de los años con respecto a los productos ofrecidos, contando con una gran variedad y especialidades de bienes, así como también con una excelente calidad del servicio.

En la actualidad, la panadería es continuada como un negocio familiar, a través de los hijos de los fundadores, y es reconocida la trayectoria de los años transcurridos, como un mérito al esfuerzo y en vista al progreso continuo.





Es por ello que los sucesores se valen de los conocimientos aprendidos del rubro, y complementan su sapiencia con las inversiones necesarias para mantener la panadería adaptada a los cambios del día a día.

VISIÓN DE FUTURO

Es una descripción de los logros que puede conseguir tanto la organización como sus miembros, proyectando en vista a un futuro posible y deseable, en la búsqueda de la consecución de sus necesidades y metas esperadas.

Dicha visión está enfocada a plasmar la realidad a la práctica, es por ello que la empresa se plantea los siguientes objetivos:

- Ofrecer una calidad óptima de productos artesanales.
- Complementar la calidad con un excelente servicio al público.
- Especializarse en productos de gran demanda.
- Implementar la última tecnología para la producción.
- Invertir en maquinarias para disminuir riesgos de trabajo.
- Facilitar el proceso productivo con dichas mejoras, entre otras.-





MISIÓN

La misión tiene por objeto, definir el negocio al que se dedica la organización, así como también las necesidades que cubren con sus productos, el mercado al cual está destinado y la imagen pública que poseen como empresa.

El enfoque de la misión que tiene cada empresa, genera la particularidad que la diferencia de los competidores, formando una identidad propia inherente a la organización, y reconociendo en cada miembro de la misma, una cultura, valores y aspiración común, incorporada en las vivencias de todos los integrantes de la unidad emprendedora.

Contar con una declaración de misión es lo que le da sentido de existencia a la empresa a través de aspiraciones semejantes como unidad.

La misión básica y principal de nuestra empresa es ofrecer los productos de panadería con una óptima calidad de elaboración, para satisfacer sus necesidades de consumo en alimentos.

Podemos clasificarla como una empresa comprometida con el cliente y sus necesidades primordiales.





OBJETIVOS

Ellos representan un compromiso de la administración, con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un periodo de tiempo definido: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la empresa.

Existen dos tipos de resultados:

- Resultados de tipo financiero: el logro de un desempeño financiero orienta la dirección estratégica de la organización, su rendimiento aceptable es fundamental, ya que de lo contrario, la situación financiera de la empresa podría alarmar a los acreedores, perjudicando la capacidad para solventar inversiones necesarias y poniendo en riesgo la supervivencia de la misma.

De dicho objetivo derivan factores tales como:

- A. El crecimiento
- B. La rentabilidad
- C. La supervivencia.

- Resultados de desempeño estratégico: son esenciales para mantener y mejorar la posición de mercado, así como la competitividad de la empresa a largo plazo.

Los objetivos estratégicos indican el propósito que delimitará una posición de negocios en particular.

Ellos se llevan a cabo concentrando las acciones y energías competitivas hacia el logro de las metas a alcanzar.





A su vez, la empresa no cuenta con un solo objetivo, ya que deben satisfacer muchas exigencias tanto internas como externas.

Es por eso que los objetivos son dinámicos, evolucionan continuamente, son evaluados y modificados en función a los cambios que deben generarse para mantenerse en el mercado.

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben reunir ciertas características para que reflejen su utilidad, ya que son de interés primordial en la empresa, algunas de sus características son:

- Claridad: específicamente definido sin generar dudas.
- Realista: Capaz de ser llevado a cabo.
- Motivador: Que genere un interés en llevarlo a cabo.
- Flexible: Teniendo en cuenta las condiciones del entorno.
- Medible: Que pueda ser medido en un horizonte de tiempo.
- Coherente: Debe ser de utilidad para la empresa.
- Deseable: Que exista un interés en implementarlo.
- Confiable: Aprobado por los miembros de la empresa.

Podemos nombrar para nuestra empresa los siguientes objetivos:

- **Objetivos Generales:**
 - Generar una mayor apertura del mercado.
 - Aumentar la capacidad productiva.





- Lograr el incremento de las ventas, obteniendo mayores utilidades y rentabilidad.
 - Disminuir los costos en mano de obra calificada, a través de la inversión en maquinaria para acelerar los procesos productivos y evitar riesgos de trabajo en mano de obra.
 - Mantener un óptimo desarrollo tecnológico en vista a la competencia.
 - Ofrecer una excelente calidad de productos.
 - Especializarse en productos de gran demanda, entre otros.
- **Objetivos específicos:**
 - Alcanzar una rentabilidad económica y financiera que nos permita contar con liquidez inmediata para afrontar deudas y gastos del corto plazo, y a su vez programar nuevas inversiones para crecer en el mercado relativo a la panadería.





ANÁLISIS FODA

Es una herramienta basada en un análisis actual de la situación, la cual nos permite obtener un diagnóstico preciso de la empresa y en función a ello, tomar decisiones acorde a los objetivos.

La sigla está conformada por las primeras letras de cada palabra y ellas son:

- Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, asume una posición privilegiada con respecto a la competencia.
- Oportunidades: Son los factores favorables, positivos, que deben ser descubiertos del entorno en el cual actúa la organización.
- Debilidades: Componen los factores que provocan una posición desfavorable en relación a la competencia.
- Amenazas: Son las situaciones que atentan contra la permanencia de la empresa y provienen del entorno.

Tanto las Fortalezas como las Debilidades son variables internas de la organización, mientras que las Oportunidades y Amenazas son externas.

Las variables internas tienen la posibilidad de actuar directamente sobre ellas para generar un cambio, en cambio las externas son más difíciles de modificar.

Nuestra empresa presenta para cada variable lo siguiente:

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





Fortalezas:

- Ubicación geográfica estratégica.
- Diferenciación en la elaboración de productos artesanales.
- Reconocimiento de los clientes por la calidad de los productos ofrecidos.
- Trayectoria de la empresa.
- Capacidad de inversión en maquinaria para producción.

Oportunidades:

- Poco nivel de competencia en la zona.
- Ampliación del mercado demandante.
- Entregas a domicilio de pedidos.

Debilidades:

- Inadecuada disposición de áreas dentro de la panadería.

Amenazas:

-No se tercerizan productos de elaboración de panadería, lo cual genera costos más elevados que la competencia que recurre a esa posibilidad. Un caso puntual son las medialunas, que son preparadas íntegramente en el local y no se compran listas y congeladas como usualmente elige hacerlo el resto de las panaderías en vista al beneficio de costos ahorrados.





ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia de una empresa es la guía, el camino a seguir, la pauta orientadora para el accionar de cada uno de los integrantes de la organización; debe ser flexible para corregir el rumbo de las situaciones cambiantes del entorno.

Podemos definir conceptualmente a la estrategia como: “El patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

En definitiva es la orientación de las metas y objetivos desarrollados con anterioridad.

Es indispensable incorporar a la Administración Estratégica, ya que nos otorga una ventaja distintiva, y la planificación se convierte en el complemento del sistema de administración de la empresa, en vista a evaluar los proyectos de negocios.

El proyecto que la empresa elige para ser llevado a cabo, debe tener un valor actual neto positivo. Su generación se apoya en tres pilares básicos:

1. Estructura: Son todos los recursos con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades, incluyendo sus recursos humanos.
2. Posición competitiva: está dada por las condiciones de la Estructura, influenciada por la Estrategia definida de la empresa.





3. Estrategia: es el arte de coordinar las acciones y obrar para alcanzar un objetivo. Es la forma con que será usada la estructura, partiendo de la posición competitiva definida.

ANÁLISIS DE ENTORNO Y CADENA DE VALOR

Podemos definir al entorno como todo lo que rodea a la empresa, elementos en los que reconocemos contacto habitual y otro en el cual dicho contacto es lejano y no muy frecuente.

Destacamos para ello al Microambiente y al Macro ambiente.

El microambiente es todo aquello que se encuentra relacionado en forma directa con la empresa, en cambio, el macro ambiente posee una influencia lejana con la organización, indirecta y menos inmediata.

Los elementos que componen al microambiente son:

- Proveedores: son todos los individuos que le proveen a la empresa los insumos o necesarios para el logro de sus objetivos principales. En nuestro caso contamos con los proveedores que nos abastecen de materias primas para poder elaborar los distintos productos de panadería, dichos insumos son entre otros: margarina, harina, levadura, sal, grasa, etc.

Para el caso de nuestra empresa, contamos con más de un proveedor de insumos por la necesidad de contar con la materia prima cuando ella sea requerida. Es por ello que la empresa elige contar con más de una posibilidad y poder elegir con ello el mejor precio ofrecido.

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





- Clientes: son las personas o empresas que adquieren el producto con diferentes intereses, existiendo entre otros, dos subgrupos que identificamos para dicha empresa:

-Mercado del consumidor: individuos que adquieren el bien para su consumo directo y personal.

-Mercado de revendedores: son aquellas personas o grupos de ellas que obtienen el bien para destinarlo a una venta futura, obteniendo una ganancia adicional por ello.

- Competidores: están conformados por aquellas empresas que se dedican al mismo rubro y persiguen en general objetivos similares en el mercado.
- Público: lo constituyen grupos o sectores con influencia potencial hacia la empresa. Su opinión puede entorpecer o agilizar las acciones de la empresa.

Podemos nombrar a los ambientes financieros, los medios de la información, la comunidad local y el público en general.

Por otra parte tenemos al macro ambiente, conformado fundamentalmente por:





- Ambiente demográfico: Formado por la población, sus dimensiones, la distribución geográfica, movilidad, densidad, distribución por edad, sexo, estilo de vida, etc.
- Ambiente económico: está referido al poder adquisitivo existente, en función al ingreso, ahorro, consumo, disponibilidades, etc. Para este ambiente es necesario darle relevancia al poder de la inflación existente y a los aumentos de las cargas fiscales.
- Ambiente tecnológico: Compuesto por las adquisiciones relativas a la mejora de producción y en relación a la obsolescencia marcada de maquinarias, que acortan su vida útil por los constantes avances tecnológicos.

A través de todas estas variables, reconocemos al entorno y con ello la necesidad de profundizar su análisis, en vista a conocer cuáles son los principales factores que condicionan al desenvolvimiento de la empresa y sus proyectos, tanto en términos de amenazas como de oportunidades. De esta manera, se podrán tomar anticipadamente las medidas que correspondan.

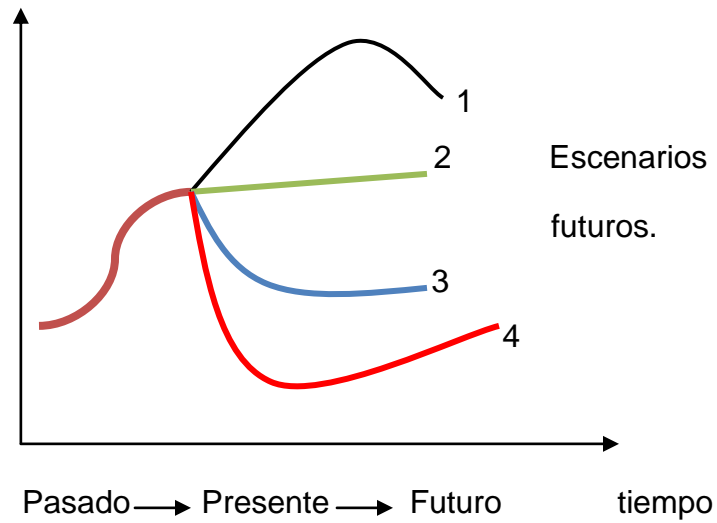
Para llevar a cabo la acción planificada teniendo en cuenta los vertiginosos cambios existentes en la actualidad, nos basamos en una técnica adecuada, llamada Prospectiva.

Ella afirma que el futuro no necesariamente es una continuación del presente, sino que presenta discontinuidades, por lo que deberíamos imaginarnos todos los escenarios futuros posibles y evaluar sus consecuencias.





A continuación presentamos el grafico correspondiente a una planificación acorde a las situaciones cambiantes de nuestra actualidad, basada en la técnica elegida.





CAPÍTULO N°1





1.1. ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para caracterizar a la empresa como tal, es indispensable incluir en ella el término administración, el cual consiste en integrar y coordinar las actividades de trabajo, para ser llevadas a cabo de manera eficiente y eficaz.

Esto es posible de conseguir, si se busca minimizar el costo de los recursos necesarios y se alcanzan las metas propuestas.

Una herramienta esencial de trabajo son los recursos humanos, la capacidad de personal para poder realizar el proceso productivo de los bienes a elaborar. Es aquí donde debemos realizar un reclutamiento, para la posterior selección de personas capacitadas para desarrollarse eficientemente en el puesto determinado.

Asimismo debemos tener en cuenta para nuestra empresa, la cantidad de personal necesario para el desempeño de todas las funciones de la organización en relación al tamaño organizacional disponible, aplicando uniformemente los puestos de trabajo y la distribución adecuada, para lograr un buen funcionamiento en conjunto.

De esta manera alcanzaremos excelentes rendimientos y aprovecharemos al máximo los costos derivados de la mano de obra de la empresa.

Hoy, la panadería posee el personal adecuado para realizar su producción, y las áreas están definidas de acuerdo a los tres pilares de la familia Corradini, quienes manejan en su totalidad cada distribución en el organigrama jerárquico que a continuación expondremos.

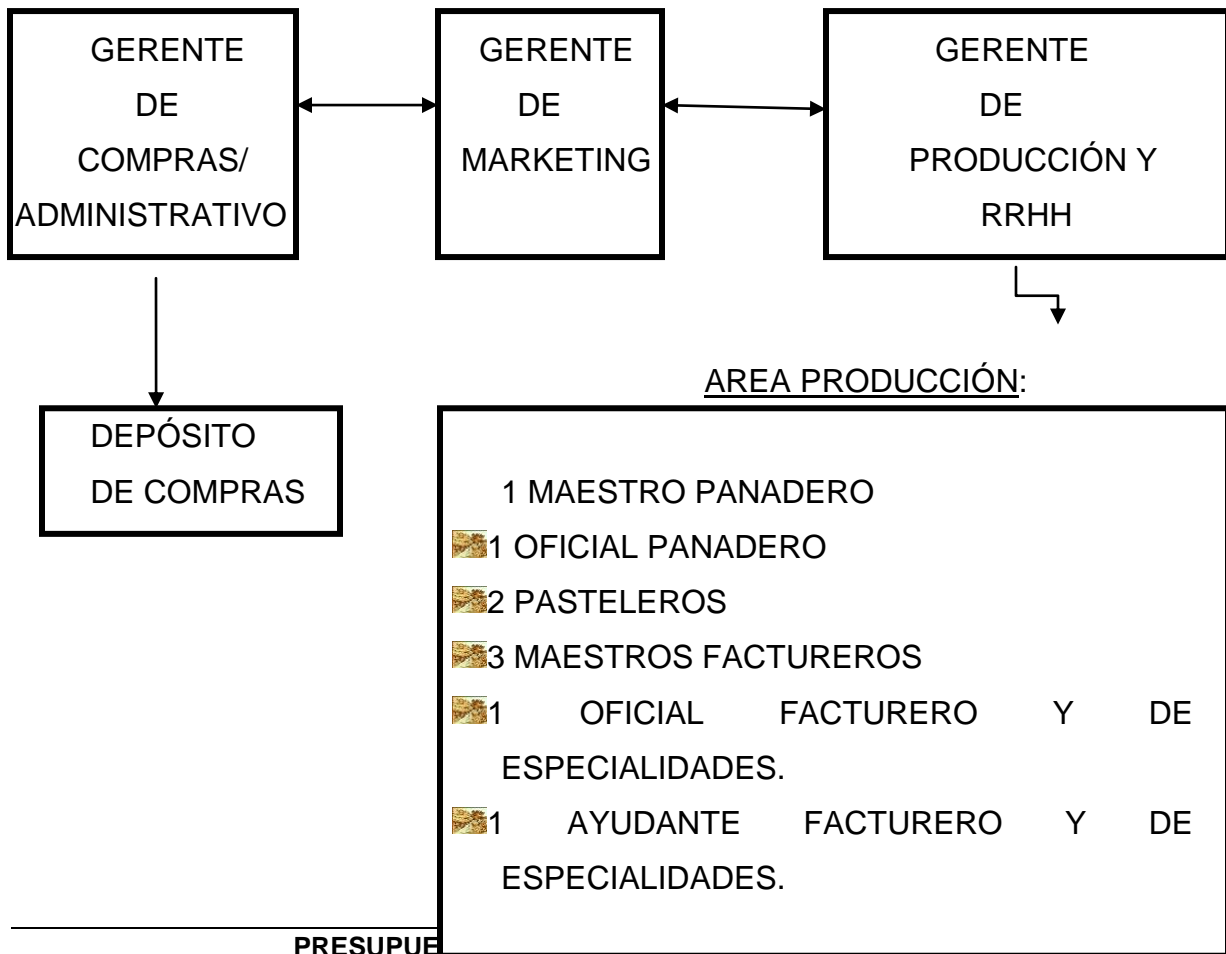




1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La panadería cuenta con un total de 23 empleados para el funcionamiento de la empresa, los cuales están distribuidos en áreas de venta al público, repartidores, cocineros y servicio de limpieza. A su vez, de esa cantidad de personal, solo 9 se dedican a la elaboración de productos de panadería, por lo cual vamos a hacer hincapié en la estructura desglosada por rubro, refiriéndonos a esta última mencionada.

Para ello, presentamos la estructura correspondiente:





Esta estructura es simple para el rubro de panadería, pero derivando de una empresa familiar, podemos mencionar que cada uno de los tres pilares que componen y desencadenan el esquema, tienen la experiencia suficiente para dedicarse en su totalidad a cada área en la que se destacan.

Por un lado tenemos el Gerente de compras, quien se dedica exclusivamente a la necesidad de materia prima e insumos en general, para mantener el stock suficiente y para hacer frente a la demanda diaria. En dicha área contamos con un depósito donde se almacena toda la materia prima para su posterior uso.

Dicho Gerente lleva además, la administración de la empresa en cuanto a números, cantidades, inversiones y precios.

El segundo pilar es el Gerente de Marketing, el cual busca mediante estudios y tácticas de mercado, fidelizar al cliente y ofrecerle un producto acorde a las necesidades individuales, así como mantener el local en condiciones óptimas para atraer al público. En su conjunto implementa métodos de comercialización para conseguir a sus potenciales clientes y mantenerlos o agrandar la sectorización de mercado.

El tercer pilar es el Gerente de Producción y Recursos Humanos, quien además de ser parte importante de la producción de los productos de panadería, dirige y controla en su totalidad a sus empleados a cargo, en todos los tramos del proceso productivo.

A su vez tiene a su cargo el control de la necesidad de personal con respecto a los lotes de producción, determinando la posibilidad de modificar o agregar personal en función al cumplimiento de la demanda diaria.





Dentro de la producción, encontramos 1 oficial panadero y 1 maestro panadero para la elaboración del pan y los criollos. Debemos contar también al Gerente de producción quien realiza estos productos.

Por otro lado contamos con 2 pasteleros para la producción de las masas secas y 3 maestros factureros para la elaboración de las facturas. Aquí se incluyen 1 oficial facturero y de especialidades, y 1 ayudante facturero y de especialidades para la producción de ambos productos.

1.3. SEGURIDAD LABORAL

Los empleados deben utilizar para su trabajo, los elementos necesarios para la conservación y limpieza de la zona en la cual se producen los bienes, en vista a los estudios que se realizan semanalmente por la directora técnica, quien examina las condiciones de producción, el mantenimiento acorde de los productos para su elaboración, habilitando de esta manera el proceso de producción.

Son los llamados controles bromatológicos y de seguridad laboral.

Resulta por ello indispensable el uso de barbijo, tener el pelo recogido, vinchas y la ropa de trabajo entregada por el empleador, podemos mencionar incluida en ella dos mudas de ropa, conformadas por pantalón largo blanco y remera blanca manga corta para diferenciarse de los empleados que no son del área producción y para mantener el área de trabajo en óptimas condiciones de higiene.





1.4. CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional busca la adecuación de la empresa a las situaciones con sus subordinados en el ámbito jerárquico, referido a las asignaciones de trabajo.

Veremos en detalle cómo se compone nuestra organización en relación a cada variable de estudio.

Especialización del trabajo: es el grado en el cual las tareas de una empresa están divididas en trabajos separados. Implica la asignación de pasos en el proceso productivo, llevado a cabo por un miembro en cada etapa de elaboración.

En nuestro caso tenemos un especialista para cada rubro que es puesto en marcha.

Existe una especialización concreta para cada empleado, y con ayuda de las maquinarias, se dividen las tareas en los pasos correspondientes para la obtención del bien producido.

Así destacamos: 2 encargados para la realización del pan y los criollos, por otro lado tenemos 2 pasteleros y un ayudante para la elaboración de las masas secas, y 3 factureros y un ayudante para la realización de las facturas (medialunas).

Departamentalización: es la estructura específica de cada empresa, en la cual se clasifican y agrupan las actividades de trabajo con el fin de lograr las metas organizacionales.





Existen distintos tipos de departamentalización según la necesidad:

- Funcional: sectorizada según funciones.
- Geográfica: comprendida por regiones.
- Por productos: según productos específicos.
- Por clientes: en relación al mercado de clientes al cual se quiere llegar.

Para nuestra empresa es fundamental la departamentalización Funcional complementada por productos, ya que, al contar con variadas producciones de determinados bienes (facturas, criollos, masas secas pan), se torna indispensable la separación por especialidad y a su vez, distribuir las funciones del proceso en cada producto a elaborar.

Cadena de mando: está establecida por una línea ininterrumpida de autoridad, comprendida desde el nivel superior de la organización, hasta los niveles operativos, y define a quien se le deberá rendir cuentas, como también saber a quién recurrir en caso de problemas.

Nos encontramos ante tres elementos relacionados a dicha cadena y son:

- Autoridad: es la máxima autoridad, generada por los derechos inherentes a la posición administrativa que posee. Es quien da las órdenes.
- Responsabilidad: determinada por la obligación de obtener un rendimiento acorde a las necesidades de la autoridad.
- Unidad de mando: ella establece que, ante cada subordinado, existe solo un superior ante quien será directamente responsable.

Nuestra cadena de mando está comprendida sobre todo en el área de producción y recursos humanos, en la cual el Gerente de la misma tiene a su





cargo a los empleados que se dedican a la producción, y es responsable por ellos y su manejo en el proceso, como así también es quien da las directivas para conseguir un buen desempeño.

Amplitud de control: referida a la cantidad de empleados que puede tener un gerente a su cargo, para realizar el control de manera eficiente.

Aquí mencionamos que el gerente de producción tiene a su cargo 9 empleados, los cuales están dentro del rango para obtener un control regulado.

Centralización y descentralización: son elementos que hacen a la toma de decisiones. En el caso de la centralización, la empresa en su alta gerencia toma todas sus decisiones, conservando sus propias ideas, y sin hacer partícipes a sus subordinados, salvo para la ejecución de sus tareas.

La descentralización, en cambio, nos indica una alta participación de todos los miembros de la organización, haciendo más fluidas las decisiones y tomando a los miembros de la empresa, como parte importante en las planificaciones e ideas que puedan beneficiar a la misma.

En nuestro caso la empresa posee una estructura centralizada, ante la cual, solo los tres pilares jerárquicos toman las decisiones necesarias para llevar adelante la organización.

Formalización: se entiende por formalización al grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la organización, y la medida en la que los empleados tienen como guía una serie de reglas y procedimientos básicos para desarrollar sus labores.





La panadería cuenta con una formalización alta, debido a que los empleados poseen puestos específicos, reglas para la consecución de sus actividades y procedimientos pre- establecidos.

1.5. NECESIDAD Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Toda empresa requiere de personal adecuado para garantizar la eficiencia y productividad de la misma. Ello nos marca la pauta fundamental para la existencia de una organización: la necesidad de personal para lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas.

Estas personas, deben involucrarse en la empresa aportando su esfuerzo físico e intelectual, añadiendo todos sus conocimientos y sobre todo, sintiéndose parte importante de la organización, en el sentido de involucrarse y buscar la eficiencia de trabajo común para un fin específico.

Para la elección de personal, deben realizarse una serie de pasos correspondientes al reclutamiento de personal, el cual se define como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

De esta manera se consigue a los solicitantes, de los cuales solo algunos quedaran seleccionados para realizarle las evaluaciones correspondientes.

Los pasos a seguir recomendados para una buena selección son:

1. Recepción preliminar de solicitudes: es aquí donde se entrega la solicitud formal o curriculum vitae, y además puede hacerse una entrevista informal para obtener datos adicionales.





2. Pruebas de idoneidad: en esta etapa se evalúa la necesidad de puesto y la compatibilidad de los aspirantes para desempeñarlo.
Se realizan análisis psicológicos y ejercicios de simulación de trabajo.
3. Entrevista de selección: se basa en una charla formal, en donde ambos (postulante y empleador), reciben información para llegar a las conclusiones de aptitud o inaptitud para su desempeño.
4. Verificación de referencias y antecedentes: debe ser información confiable para la toma de decisión.
5. Evaluación médica: es una medida de prevención para constatar la salud del postulante y evitar accidentes de trabajo.
6. Entrevista final: se verificara los conocimientos y habilidades que posee el aspirante para ocupar el puesto de trabajo.
7. Descripción del puesto: es útil realizar este paso para no generar falsas expectativas en el postulante y prevenir altas rotaciones de personal.
8. Decisión de contratar: está a cargo del gerente de producción y recursos humanos, quien establecerá el contrato definitivo del nuevo empleado.

Los pasos explicados anteriormente son aplicables para una correcta selección de personal en nuestra empresa.

Para el reclutamiento se utilizan diversas metodologías: por un lado la página perteneciente a la panadería permite la carga del curriculum, por lo que poseen una base de datos e información de respaldo en caso de urgencia en la ocupación de puestos. Una segunda opción de recepción es a través de la panadería.





La condición básica para seleccionar un nuevo empleado en la empresa, es tener completos los estudios secundarios y un mínimo conocimiento referido al puesto a ocupar en la panadería.

Se le da mucha importancia también a la necesidad generada por la carga familiar del postulante, buscando a través de ello, la constancia y esmero de progreso y conservación de puesto.

Ello les otorga seguridad como empresa al momento de contratar y satisfacción de dar empleo a quienes realmente lo necesitan.

1.6. SINDICATOS APLICABLES

En la empresa rigen dos sindicatos que son:

- Sindicato de panaderos.
- Sindicato de pasteleros.

Cada sindicato posee un listado de categorías, las cuales se tienen en cuenta para asignar a cada puesto su básico correspondiente, y es de allí donde se parte para determinar el sueldo de cada empleado dentro de la empresa.

A su vez, la panadería cuenta con el convenio colectivo de trabajo correspondiente a los Panaderos, el cual se estipula con el código 0321/99 ante la dependencia de Afip.

Por último, corresponde asignar una obra social a cada trabajador que ingresa en la empresa, ellas son:





- Obra social del personal de panaderías. Código de Afip 113908
- Obra social de pasteleros, confiteros, pizzeros y alfajoreros. Código de Afip 114307.

Además, la panadería cuenta con un seguro colectivo: Sancor cooperativa de seguridad limitada y ART: Prevención, que son obligatorias para la empresa.

La ART cubre cualquier eventualidad durante la jornada laboral y una hora antes y una hora después del ingreso a la misma.

El seguro de vida cubre en caso de accidente.

1.7. SUELDOS POR CATEGORÍAS

Al realizar la selección del personal, debemos tener en cuenta la erogación correspondiente por la prestación de los servicios de cada empleado en particular.

Dicha contraprestación debe ser retribuida considerando el equilibrio para satisfacer tanto las necesidades de los trabajadores como la obtención de la mano de obra esperada por parte de la panadería.

En nuestro caso tenemos sueldos mensuales correspondientes a cada categoría desempeñada dentro de la panadería, destacando los siguientes básicos:

- MAESTRO PANADERO: \$2236
- MAESTRO PASTELERO: \$2946
- MAESTRO DE ESPECIALIDADES:\$1994
- OFICIAL PANADERO : \$1832

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





- AYUDANTE FACTURERO Y ESPECIALIDADES: \$1862
- OFICIAL FACTURERO Y ESPECIALIDADES: \$1778

Tenemos en cuenta además, que para calcular la hora de trabajo de cada empleado, deberemos tomar un aproximado de 200 horas mensuales trabajadas estipuladas por Art.2. Ley N°11.544. (Menciona que el trabajo nocturno no podrá exceder las siete horas, comprendido entre las veintiuna y las seis horas) y al sueldo básico dividirlo en dicha cantidad de horas, dicha ley es complementada con la Ley 20.744 que estipula la ley de contrato de trabajo en general, las licencias, vacaciones, feriados, descansos semanales, etc.-

De esta manera calculamos la hora de cada categoría de trabajo:

- MAESTRO PANADERO: \$11.18 la hora.
- MAESTRO PASTELERO: \$14.73 la hora.
- MAESTRO DE ESPECIALIDADES: \$9.97 la hora.
- OFICIAL PANADERO: \$9.16 la hora.
- AYUDANTE FACTURERO Y ESPECIALIDADES: \$9.31 la hora.
- OFICIAL FACTURERO Y ESPECIALIDADES: \$8.89 la hora.

Para el cálculo aproximado, debemos considerar que contamos con:

- 1 maestro panadero.
- 1 oficial panadero.
- 2 pasteleros.
- 3 maestros factureros.
- 1 oficial facturero y de especialidades.
- 1 ayudante facturero y de especialidades.

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





Una vez considerados los sueldos básicos, necesitaremos para nuestra empresa, los datos de los sueldos brutos, incorporando para ello la antigüedad, adicionales remunerativos, presentismo y asistencia perfecta de cada empleado.

Veremos para cada empleado la incidencia sobre el costo de la mano de obra.

INCIDENCIA MENSUAL EN EL COSTO DE MANO DE OBRA SOBRE VACACIONES Y AGUINALDO

CATEGORIA	SDO.BASICO	ANTIG/DIAS VAC.	ANTIGÜEDAD	ADIC. REM	PRESENT Y ASIST. PERF.
MAESTRO PANADERO	\$2236	19 años/29 días	\$442,76	\$135,54	\$160,00
MAESTRO PASTELERO	\$2946	5 años/23 días	\$187,30	-	\$180,00
MAESTRO PASTELERO	\$2946	5 años/23 días	\$187,30	-	\$180,00
AYUD. FACT. Y ESPECIAL.	\$1862	9 años/22 días	\$198,65	\$161,00	\$160,00
AYUD. FACT. Y ESPECIAL.	\$1862	1 año/ 15 días	\$0	\$161,00	\$160,00
MAESTRO FACT. Y ESPEC.	\$1994	15 años/29 días	\$353,68	\$181,22	\$160,00
OFICIAL FACT. Y ESPECIAL.	\$1778	4 años/15 días	\$38,78	\$167,92	\$160,00
OFICIAL PANADERO	\$1832	11 años/29 días	\$254,49	-	\$160,00
MAESTRO FACT. Y ESPECIAL.	\$1994	21 años/36 días	\$505,25	\$181,22	\$160,00

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





BRUTO A/INC.	SAC 8,33%	VACACIONES	TOT.BRUTO
\$2974,30	\$247,76	\$287,52	\$3509,58
\$3313,30	\$276,00	\$254,02	\$3843,32
\$3313,30	\$276,00	\$254,02	\$3843,32
\$2381,65	\$198,39	\$174,65	\$2754,69
\$2183,00	\$181,84	\$109,15	\$2473,99
\$2688,90	\$223,98	\$259,93	\$3171,91
\$2144,70	\$178,65	\$107,24	\$2430,59
\$2246,49	\$187,13	\$217,16	\$2650,78
\$2840,47	\$236,61	\$340,86	\$3417,94

A estos totales brutos se le deben descontar los aportes básicos y luego adicionarle los no remunerativos que correspondan, obteniendo de esta manera el total que cobra en mano un empleado.

1.8. APORTES Y CONTRIBUCIONES

Luego de haber determinado los sueldos brutos de cada empleado de la organización, utilizaremos estos datos para cargar la declaración jurada correspondiente a aportes y contribuciones del periodo mensual, la cual es conocida como F.931 y si tiene más de 5 empleados, se carga por el sistema conocido como SIAP, que es nuestro caso particular.

En ella se detalla la cantidad de empleados que posee la panadería y los sueldos totales, derivando en un monto a pagar por el empleador.





Una vez liquidados los sueldos, utilizamos la liquidación mensual para trasladar los sueldos brutos a la aplicación y con ella obtendremos lo que corresponde pagar por los siguientes ítems:

- Aportes de seguridad social
- Contribuciones de seguridad social
- Aportes de obra social
- Contribuciones de obra social
- LRT
- Seguro de vida

1.9. LAY OUT

PROCESO PRODUCTIVO

Analizaremos el proceso productivo de 4 productos que llamaremos “principales” en una panadería.

1.9.1. PROCESO PRODUCTIVO DEL PAN

Nos basaremos aquí en dos tipos de pan:

- Pan Francés.





- Pan Miñón o Flauta.

En primer lugar se utiliza agua filtrada (de purificador), la que ingresa a un dosificador con la cantidad de litros necesarios para la elaboración de este producto.

Luego ingresa a la amasadora en donde se le agrega sal, harina y mientras se produce el amasado se le agrega aditivo y levadura.

Luego pasa a la sobadora. Aquí tenemos dos formas de sobar el pan. El corte manual que es a cuchillo y el corte automático que es a través de una maquina (tren de laboreo). Se utilizan los dos sistemas.

Posteriormente se traslada a la cámara de leudado, en donde se deja la masa estacionada un tiempo. En época de invierno la elaboración del producto lleva más levadura que en verano por la temperatura. Para un producto óptimo la temperatura del ambiente debe ser de 26°. Por este motivo lo que se hace es regular la temperatura del agua ya que la temperatura del ambiente no puede regularse.

Y para terminar con este proceso pasa finalmente al horneado para luego ser vendido.

Existen dos procesos con los que se puede trabajar para obtener este producto:

- Proceso Indirecto: desde el inicio hasta su finalización el proceso productivo del pan tiene una duración mayor a ocho horas.

- Proceso Directo: desde el inicio hasta su finalización el proceso productivo del pan tiene una duración menor a ocho horas.

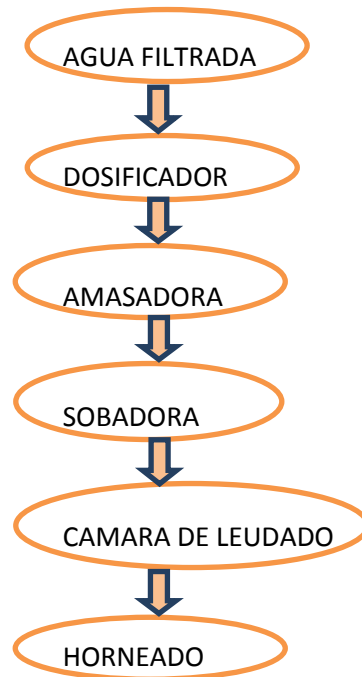




La empresa utiliza el proceso indirecto para no tener que emplear personal las 24 hs. Hacen el pan, lo dejan en tablas y cocinan al otro día cuando comienza la jornada laboral. Los dueños de la empresa tienen como objetivo a mediano plazo cambiar al proceso directo.

La panadería trabaja con cámaras de frío para mantener el producto y de acuerdo a la demanda lo hornean para que sea vendido.

El proceso productivo es igual para el Pan Francés que para el Pan Miñón o Flauta. La única diferencia esta en el molde o matriz que se utiliza para armarlo.



PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA



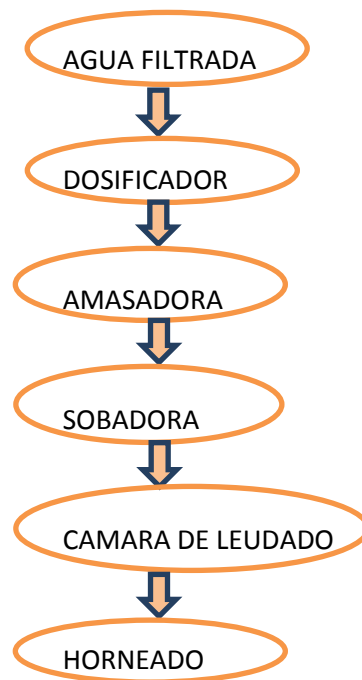


1.9.2. PROCESO PRODUCTIVO DEL CRIOLLO (Común)

Este proceso tiene los mismos pasos que la elaboración del Pan hasta llegar a la amasadora, en donde además de los ingredientes que lleva el pan también le agregamos grasa y le sacamos el 50% de los aditivos que lleva el pan.

Luego de la amasadora pasa a la sobadora, en donde se le da de 10 a 12 vueltas y se utilizan los dos tipos de cortes (manual y automático) explicados en el proceso anterior.

Pasa posteriormente al proceso de leudado y finalmente a cocción.





1.9.3. PROCESO PRODUCTIVO DE LA FACTURA (Medialuna)

Este proceso también tiene los mismos pasos que el pan y los criollos hasta llegar a la etapa de amasado, en donde luego se divide la masa en bastones que son llevados a la balanza para ser pesados. Aquí se le agrega margarina (medialuna común) o manteca (medialuna vienesa).

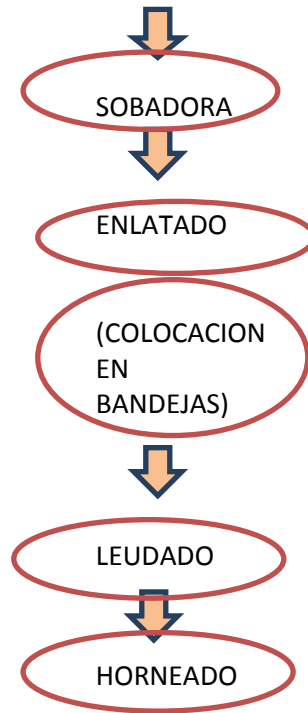
El paso siguiente es pasarlos a la mesa de armado y luego a la sobadora en donde utilizamos los dos tipos de cortes (manual y automático) explicados anteriormente en el proceso del pan. El producto medialuna se hace generalmente con el corte automático. Se ponen en bandejas (enlatado) y se le da la forma.

Para ir concluyendo con el proceso de producción pasan al leudado y luego se llevan al horno para su cocción.



PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





1.9.4. PROCESO PRODUCTIVO DE ESPECIALIDADES (Masas secas)

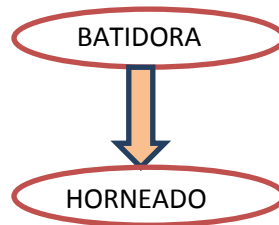
Se utiliza la batidora para comenzar este proceso productivo, en la que se agrega manteca y azúcar impalpable para que se unan. Luego se le agregan huevos y esencia. En caso de que sea un producto de color lleva el insumo necesario.

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





Luego de haber batido obtenemos un producto cremoso al que agregamos harina y maicena. Se retira la batidora, pero se deja el producto en proceso en el mismo recipiente y se utiliza el método manual. Concluimos así el proceso llevando al horno la masa para ser horneada.



Ventajas del proceso productivo:

La empresa cuenta con cámaras de frío. Esto hace que puedan adelantar producción para ser utilizada a medida que la demanda lo requiera.





CAPÍTULO N°2





2.1. COSTOS

Costo es un esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado. Este objetivo determinado abarca todas las circunstancias o funciones que generan costos.

En la actualidad los costos están al servicio de la dirección como herramienta eficaz para la satisfacción de los siguientes propósitos:

- Determinación de resultados y valuación de inventarios.
- Planeamiento y control.
- Elaboración de información para la toma de decisiones.

Los costos son una resultante de la integración de sus tres elementos:

- **Materiales:** insumo físico aplicado a la producción de un bien o servicio, pudiendo conservar o no sus propiedades originales.

- **Mano de Obra:** esfuerzo humano destinado a la producción de un bien o servicio.

- **Costos Indirectos de Fabricación:** otras partidas o insumos que, además de los indicados, demanda la producción de un bien o servicio.





2.2. COSTOS EN UNA PANADERÍA

Para la determinación de los costos se confecciona un estado de costos de fabricación que resume los consumos de materiales, mano de obra y costos indirectos y determina:

- costos del periodo,
- costo de los productos terminados,
- costos de los productos vendidos.

2.3. ESTADO DE COSTOS

MATERIALES (inv. Inicial + compras – inv. Final) +

Mano de obra directa +

Costos indirectos de fabricación

COSTOS DEL PERÍODO +

Inv. Inicial de producción en proceso -

Inv. Final de producción en proceso

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





COSTOS DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS +

Inv. Inicial de productos terminados -

Inv. Final de productos terminados

COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA

En base al estado de costos analizaremos cada elemento del costo, luego el costo total y concluiremos con el costo unitario de cada elemento para así determinar finalmente el costo de ventas final.

2.4. MATERIALES O MATERIAS PRIMAS

En una panadería vamos a tener costos variables de producción como lo son por ejemplo: la harina, el agua, entre otros. Estos costos varían de acuerdo a la cantidad de producción. También son costos directos porque están relacionados directamente con el producto y su identificación en el producto final es física y económicamente posible.

Los costos de los cuatro elementos que elegimos son:

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





2.4.1. PAN

Vamos a trabajar con producción diaria que es lo que se vende por día en promedio.

Suponiendo que la empresa produce 50 kg. y vende el 96% de su producción.

Producción diaria: 50 Kg. del pan.

Venta de diaria: 48 Kg. del producto.

PRECIOS MATERIALES.

PRECIOS MATERIAS PRIMAS/MATERIALES	
MAT/M.P	\$
SAL	\$40/ 50Kg.
AGUA	\$804/MES
HARINA	\$50/ 50 Kg.
ADITIVO	\$16,50/Kg.
LEVADURA	\$17/Kg.

Para 50 Kg.

1 Kg de sal.-----\$0,80

\$40-----50Kg.

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





X----- 1Kg.

X = \$0,80

• **26 litros de agua-----\$2,51**

Agua. La empresa para \$804 mensuales y utiliza 277 litros diarios.

\$804-----para 30 días

X-----para un día.

X-----\$26,80/ día

Entonces:

\$26,80-----para 277litros

X-----para 26 litros

X-----\$2,51

• **50 Kg de harina-----\$50**

• **600 gramos de aditivo-----\$9,90**

\$16,50-----1Kg

1Kg = 1000Gramos.





\$16,50-----1000Gramos

X-----600Gramos

X = \$9,90

• 30 gramos de levadura----- \$0,51

\$17-----1Kg

1Kg = 1000Gramos.

\$17-----1000Gramos

X-----30Gramos

X-----\$0,51





COSTO FINAL MATERIALES/MATERIAS PRIMAS		
	POR DIA	POR MES
SAL	\$0.80	\$24.00
AGUA	\$2.51	\$75.30
HARINA	\$50.00	\$1,500.00
ADITIVO	\$9.90	\$297.00
LEVADURA	\$0.51	\$15.30
TOTAL	\$63.72	\$1,911.60

2.4.2. CRIOLLO COMÚN

Vamos a trabajar con producción diaria que es lo que se vende por día en promedio

. Suponiendo que la empresa produce 50 kg. y vende el 96% de su producción.

Producción diaria: 50 Kg. del producto.

Venta de diaria: 48 Kg. del producto.





PRECIOS MATERIAS PRIMAS/MATERIALES	
MAT/M.P	\$
SAL	\$40/ 50Kg.
AGUA	\$804/MES
HARINA	\$50/ 50 Kg.
ADITIVO	\$16,50/Kg.
LEVADURA	\$17/Kg.
GRASA	\$10/Kg.

Para 50 Kg.

• 50 Kg de harina-----\$50
 • 1 Kg de sal.-----\$0,80
 \$40-----50Kg.

X----- 1Kg.

X = \$0,80

• 200 gramos de aditivo-----\$3,30
 \$16,50-----1Kg

1Kg = 1000Gramos.





\$16,50-----1000Gramos

X-----200Gramos

X = 3,30

• **10 Kg de grasa-----\$100**

\$10-----1Kg

X-----10Kg

X = \$100

• **20 litros de agua-----\$1,93**

Agua. La empresa para \$804 mensuales y utiliza 277 litros diarios.

\$804-----para 30 días

X-----para un día.

X-----\$26,80/ día

Entonces:

\$26,80-----para 277litros

X-----para 20 litros

X-----\$1,93

• **300 gramos de levadura----- \$5,10**





\$17-----1Kg

1Kg = 1000Gramos.

\$17-----1000Gramos

X-----300Gramos

X-----\$5,10

COSTO FINAL MATERIALES/MATERIAS PRIMAS		
	POR DÍA	POR MES
SAL	\$0.80	\$24.00
AGUA	\$1.93	\$57.90
HARINA	\$50.00	\$1,500.00
ADITIVO	\$3.30	\$99.00
LEVADURA	\$5.10	\$153.00
GRASA	\$100.00	\$3,000.00
TOTAL	\$161.13	\$4,833.90





2.4.3. FACTURA (MEDIALUNA)

Vamos a trabajar con producción diaria que es lo que se vende por día en promedio.

Suponiendo que la empresa produce 50 kg. y vende el 96% de su producción.

Producción diaria: 50 Kg. del producto.

Venta de diaria: 48 Kg. del producto.

PRECIOS MATERIAS PRIMAS/MATERIALES	
MAT/M.P	\$
SAL	\$40/ 50Kg.
AGUA	\$804/MES
HARINA	\$50/ 50 Kg.
ADITIVO	\$16,50/Kg.
AZÚCAR	\$230/ 50Kg.
HUEVOS	\$6 /12U.
ESENCIA	\$0,60/ 50Kg.
MARGARINA	\$200/ 50Kg.





Para 50 Kg.

• 50 Kg de harina-----\$50
• 1/2 Kg de sal.-----\$1,20
\$40-----50Kg.
X----- 1/2 Kg.
X = \$1,20

• 350 gramos de aditivo-----\$5,75
\$16,50-----1Kg

1Kg = 1000Gramos.

\$16,50-----1000Gramos
X-----350Gramos
X = 5,75

• 20 litros de agua-----\$1,93
Agua. La empresa para \$804 mensuales y utiliza 277 litros diarios.

\$804-----para 30 días
X-----para un día.
X-----\$26,80/ día





Entonces:

\$26,80-----para 277litros

X-----para 20 litros

X-----\$1,93

• 50 Kg. de esencia----- \$0,60

• 12,5 Kg. de azúcar -----\$57,50

\$230-----50Kg

50 Kg. = 1 bolsa.

\$230 ----- 50Kg.

X-----12,5Kg.

X = \$57,50

• 50U huevos ----- \$25

\$6-----12U

\$6 -----12U.

X-----50U

X = \$25





- 50 Kg. margarina -----\$200

COSTO FINAL MATERIALES/MATERIAS PRIMAS		
	POR DÍA	
HARINA	\$50.00	\$1,500.00
SAL	\$1.20	\$36.00
ADITIVO	\$5.75	\$172.50
AGUA	\$1.93	\$57.90
ESENCIA	\$0.60	\$18.00
AZÚCAR	\$57.50	\$1,725.00
HUEVOS	\$25.00	\$750.00
MARGARINA	\$200.00	\$6,000.00
TOTAL	\$341.98	\$10,259.40

De aquí salen 25 bastones de 3,600 Kg. aproximadamente por bastón salen entre 100 y 110 facturas por bastón. Cada factura pesa 40 gramos.





2.4.4. ESPECIALIDADES (MASAS SECAS)

Vamos a trabajar con producción diaria que es lo que se vende por día promedio.

Suponiendo que la empresa produce 15 kg. y vende el 96% de su producción.

Producción diaria: 15 Kg. del producto.

Venta de diaria: 14,40 Kg. del producto.

PRECIOS MATERIAS PRIMAS/MATERIALES	
MAT/M.P	\$
MANTECA	\$230/ 50Kg.
AZÚCAR IMPALPABLE	\$250/50 Kg.
HUEVOS	\$6/ 12U.
ESENCIA	\$0,60/ 50Kg.
HARINA	\$50/ 50Kg.
MAICENA	\$6/ Kg.

Para 15Kg.

• 2,400 Kg de manteca.-----\$11,04

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





\$230-----50Kg.

X-----2,400 Kg.

$$X = \$11,04$$

• **Azúcar impalpable ----- \$6**

\$250-----50 Kg.

X-----1,200Gramos

$$X = \$6$$

• **18U huevos ----- \$9**

\$6-----12U

\$6 -----12U.

X-----18U

$$X = \$9$$

• **15 Kg. de esencia----- \$0,18**

\$0,60-----50Kg.

X -----15 Kg.

$$X = \$0,18$$





• **2,400 Kg. de harina----- \$2,40**

\$50 -----50Kg.

X ----- 2,400Kg.

X= \$2,40

• **600 gramos. de maicena-----\$3,60**

1Kg = 1000Gramos.

\$6-----1000 Gramos.

X -----600 Gramos.

X= \$3,6

Este tipo de producto (especialidades) tiene una producción semanal de tres veces.





COSTO FINAL MATERIALES/MATERIAS PRIMAS		
	POR DÍA	
MANTECA	\$11.04	\$132.48
AZÚCAR IMPALPABLE	\$6.00	\$72.00
HUEVOS	\$9.00	\$108.00
ESENCIA	\$0.18	\$2.16
HARINA	\$2.40	\$28.80
MAICENA	\$3.60	\$43.20
TOTAL	\$32.22	\$386.64

2.5. MANO DE OBRA

La mano de obra constituye el valor del trabajo directo e indirecto realizado por los operarios o el esfuerzo aportado a un proceso fabril. El costo final de la mano de obra es el salario nominal que es función del tiempo de trabajo, al cual se le debe sumar la incidencia, entre otros de:

- aportes patronales,
- sueldo anual complementario,
- presentismo,
- vacaciones,
- feriados,
- enfermedades,
- accidentes,





- licencias especiales (casamientos, exámenes, etc.)

COSTOS MANO DE OBRA

DATOS

Cargas sociales	20%
Feridos pagos	11
Licencia ordinaria días	15
Enfermedades y accidentes días	7
Licencias especiales días	5
Horas de trabajo lunes a viernes	7
Incluye descanso de horas	0,5
Remuneración por hora maestro panadero	11,18
Remuneración por hora oficial panadero	9,16
Remuneración por hora pastelero	14,73
Remuneración por hora maestros factureros	10,52
Remuneración por hora oficial facturero y de esp.	8,89
Ayudante facturero y de especialidades	9,31
Uniformes por año	2
Costo de cada uniforme	175

1- Cálculo de cargas sociales directas:

a) Aguinaldo :	(50% de la mayor remuneración, 2 veces al año)	(1/12)*100
Contribuciones	20%	(8,33 + 20%*8,33) 10%
b)	Contribuciones patronales:	20%
	A) total cargas directas	30%

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





2- Cargas sociales indirectas o derivadas

Días totales anuales	365
Menos sábados y domingos	-104
Días laborables teóricos	261

Menos:

Feridos pagos	11
Vacaciones	23
Enfermedades	7
Licencias especiales	5
	38

Días de trabajo: 215

Horas netas de trabajo	1397.5	$((215*(7-0.5))$
Horas de descanso	107.5	$(215*0,5)$
Horas de ausencia pagas	322	$(261-215)*7$
	1827	

Incidencia de las cargas indirectas

		30,00%			
Feridos	0,0358	0,01536	5,12%	215-----100%	
				11-----	
				X =	
				4,93%	5,12%
Vacaciones	0,0749	0,0321	10,7%	215-----100%	
				23-----X = 10,7%	
Enfermedades	0,02282	0,00978	3,26%	215-----100%	
				7-----X = 3,26%	
Licencias	0,01631	0,00699	2,33%	215-----100%	
				5----	
				--X	
				=2,33%	
Descanso	0,01456	0,00624	2,08%	215-----100%	
Tiempo ocioso				4,48-----X = 2,08%	
Subtotal			23,49%		
Uniformes				2,15%	





TOTAL adicionales	25,64%	PARA UN AÑO
	2.14%	PARA UN MES
Total básicas más adicionales	55,64%	

MENSUAL	SDO X HR.	HS TRAB.	REM/HS	CSD (30%)	CSI (2,14%)	TOTAL
Maestro panadero	11,18	200	2236	670.8	47.85	2,954.65
Maestro pastelero	14,73	200	2946	883.8	63.04	3,892.84
Maestro pastelero	14,73	200	2946	883.5	63.04	3,892.84
Maestro especialidades.	9,97	200	1994	598.2	42.67	2,634.87
Maestro especialidades	9,97	200	1994	598.2	42.67	2,634.87
Maestro especialidades	9,97	200	1994	598.2	42.67	2,634.87
Oficial panadero	9,16	200	1832	579.6	39.2	2,450.80
Oficial facturero y de especialidades.	8,89	200	1778	533.4	38.05	2,349.45
Ayudante facturero y de especialidades.	9,31	200	1862	558.6	39.85	2,460.45
TOTAL						25,905.64





2.6. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Los CIF incluyen todos los costos indirectos necesarios para el funcionamiento de una estructura fabril, y que no pueden asignarse directamente a la producción.

Se diferencia sustancialmente por:

- La cantidad de rubros que lo integran.
- La heterogeneidad por la cantidad de cuentas que incluye.
- El disímil comportamiento con relación al volumen de actividad de ciertas partidas.
- La falta o no conveniencia de su identificación en el producto.
- La necesidad de asignarlos mediante bases y prorrateos.

Son también definidos como todos los insumos que requiere la elaboración de un producto y que no sean materiales ni mano de obra directa.

Incluyen:

- Materiales indirectos.
- Mano de obra indirecta.
- Otros costos de producción indirecta: energía, calefacción, alquileres, sanidad, depreciación bienes de uso, etc.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO



COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN MENSUALES													
Servicios/ costos	.01 %	.23 %	.71 %	.69 %	.76 %	.44 %	.86 %	.74 %	.63 %	.58 %	.50 %	.18 %	.78 %
Comunicación/ costos	.32 %	.75 %	.87 %	.68 %	.49 %	.52 %	.54 %	.67 %	.55 %	.37 %	.54 %	.37 %	.64 %
Impuestos municipales/costo	.71 %	.59 %	.21 %	.19 %	.47 %	.38 %	.21 %	.20 %	.47 %	.37 %	.00 %	.17 %	.33 %
Impuestos provinciales/costo	.45 %	.78 %	.60 %	.31 %	.54 %	.85 %	.22 %	.00 %	.37 %	.38 %	.00 %	.00 %	.38 %
Aseguradora/ costos	.31 %	.17 %	.19 %	.06 %	.05 %	.16 %	.11 %	.12 %	.13 %	.09 %	.11 %	.00 %	.13 %
Harina/costo	.36 %	.84 %	.82 %	.19 %	.08 %	.60 %	.91 %	.67 %	.18 %	.66 %	.88 %	.18 %	4.53 %
Descartables /costos	.10 %	.83 %	.78 %	.25 %	.44 %	.83 %	.99 %	.24 %	.97 %	.35 %	.25 %	.55 %	.71 %
Proveeduría/ costos	.00 %	.87 %	.65 %	.21 %	.60 %	.42 %	.66 %	.95 %	.16 %	.43 %	.58 %	.46 %	.38 %
Infraestructura/ costos	.45 %	.52 %	.53 %	.89 %	.39 %	.39 %	.07 %	.87 %	.59 %	.81 %	.26 %	.89 %	.89 %
Insumos varios/costos	.10 %	.15 %	.20 %	.00 %	.00 %	.04 %	.05 %	.34 %	.11 %	.00 %	.00 %	.00 %	.08 %
Servicios	.78	.75	.81	.40	.44	.96	.88	.28	.65	.60	.60	.99	.93

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





extras/costos	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
CONTROL	6.6 %	3.47 %	9.37 %	0.86 %	8.26 %	0.60 %	9.49 %	8.08 %	1.81 %	8.64 %	1.73 %	7.78 %	9.77 %

Estos datos fueron brindados por la empresa. La que realizando un estudio durante trece meses sobre sus costos indirectos, obtuvo los datos que se encuentran reflejados en la tabla anterior. La misma nos indicó que de estos costos, el 33% de su asignación corresponde a producción en productos de panadería.

Se toma entonces un promedio de estos costos. Aquí obtenemos el promedio general de la fábrica al que le aplicamos un 33% que corresponde a productos de panadería:

PROMEDIO GRAL. FAB.	PROMEDIO PANADERÍA.
1.78%	0.59%
0.64%	0.21%
0.33%	0.11%
1.38%	0.45%
0.13%	0.04%
4.53%	1.50%
3.71%	1.23%





1.34%	0.44%
2.89%	0.95%
0.08%	0.03%
2.93%	0.97%

PROMEDIO = 256,23/13	
19,73% CIF TOTAL DE LA EMPRESA	
ASIGNACION A PRODUCTOS DE PANADERIA	
19,73% / 33%	
6,58% CIF A TODA LA PANADERIA	
19.73%	6.52%

CIF TOTALES			
DETALLE	\$ MENSUALES	ASIGNACIÓN %	IMPORTE
HARINA (1 BOLSA 50KG)	50	0.59	0.3
PROVEDURÍA (CUCHILLOS, BANDEJAS Y MANGAS)	4000	0.21	8.4
SERVICIOS (LUZ, GAS Y AGUA)	9660	0.11	10.63
COMUNICACIÓN (TELEFONO)	1000	0.45	4.5

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO



DESCARTABLES (BOLSAS, BANDEJAS Y CAJAS)	1200	0.04	0.48
SERVICIOS EXTRAS (INTERNET)	900	1.5	13.5
IMPUESTOS MUNICIPALES	850	1.23	10.46
IMPUESTOS PROVINCIALES	2300	0.44	10.12
ASEGURADORA	2500	0.95	23.75
INFRAESTRUCTURA COSTOS (CONTROL SANIDAD Y AMORT. MAQ.)	6767	0.03	2.03
INSUMOS VARIOS	3000	0.97	29.1
SUMA	32227	6.52	113.27
MAQUINARIA			
1 SOBADORA = \$28000/10	TOTALMENTE AMORTIZADO		
1 AMASADORA = \$50000	TOTALMENTE AMORTIZADO		
HORNO ROTATIVO = \$98000	TOTALMENTE AMORTIZADO		
CAMARA DE LEUDADO = \$15000	TOTALMENTE AMORTIZADO		
CAMARA DE FRÍO = \$26000	TOTALMENTE AMORTIZADO		
MAQUINARIA NUEVA A AMORTIZAR			
	\$	AÑOS	DEP. DEL EJ.
1 SOBADORA	48000	10	4800

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





HORNO ÚLTIMA GENERACION	440000	10	44000
U\$S 100.000			
COTIZACIÓN AL MOMENTO DE COMPRA \$4.40			
TOTAL	488000		48800

2.7. ESTADO DE COSTOS

MATERIALES (inv. Inicial + compras – inv. Final) +	\$ 17391,54
Mano de obra directa +	\$ 25905,64
Costos indirectos de fabricación	\$ 4179,94
<hr/>	
COSTOS DEL PERÍODO +	\$ 47477,12
Inv. Inicial de producción en proceso -	0
Inv. Final de producción en proceso	0
<hr/>	
COSTOS DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS +	\$ 47477,12
Inv. Inicial de productos terminados -	0
Inv. Final de productos terminados	(\$7596,34)
<hr/>	<hr/>
COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA	\$ 39880,78

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





CAPÍTULO N°3





3.1. EL PLANEAMIENTO COMO PRINCIPIO BÁSICO

Para llevar a cabo un presupuesto de ventas en un corto plazo, debemos tener en cuenta aspectos fundamentales como la planificación adecuada para las necesidades de la empresa.

Es por ello que primeramente explicitamos el concepto, para adentrarnos en el cuestionamiento del porque es necesario planificar antes de presupuestar.

Un concepto adecuado de planeamiento seria:

“Es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, es un proceso de toma de decisiones anticipada, formada por un conjunto de acciones interdependientes dirigidas a la producción de dichos futuros, sin el cual no es probable que algo ocurra si no se propone adecuadamente”.

Planear implica también pronosticar, el cual se define como “establecer un estado futuro de cosas originadas en la combinación de sucesos históricos con decisiones actuales o futuras que alteraran el curso normal de las cosas”

Además, planear implica fijar propósitos definidos en el tiempo y consiste en tomar decisiones que nos lleven al cumplimiento de objetivos que deben establecerse previamente como primera etapa del proceso.

Dicho de esta manera, vemos cuan indispensable resulta la planificación en una proyección hacia adelante.

Implementando la definición antes mencionada, debemos también destacar las diferencias en los tipos de planeamiento existentes en función a los niveles.

Por un lado distinguimos el planeamiento estratégico, referido al conjunto de decisiones fundamentales para el desarrollo de la empresa proyectándose hacia el largo plazo. Estas decisiones son a nivel de la alta dirección. No nos detendremos en ella, ya que se basa en maniobras para ocuparse de los conflictos particularmente, seria la estrategia competitiva propiamente dicha.





A su vez, existe el nivel táctico, el cual consiste en asignar recursos a fines dados.

Nos detendremos a mencionar los modelos derivados de este nivel, ellos son:

- ☀️ Reactivo: mira al pasado y trata de volver a él.
- ☀️ Inactivo: busca mantener el presente.
- ☀️ Pre activo: intenta adivinar y acelerar el futuro y prepararse para él de diferentes maneras.
- ☀️ Interactivo: pretende provocar el futuro, y en caso de no poder hacerlo, generar comportamientos adaptativos y flexibles.

En nuestro caso utilizaremos el modelo Pre activo, ya que realizaremos un presupuesto de ventas proyectado a doce meses, y nos basaremos en anticipar cuales serán los resultados obtenidos anticipadamente y en vista además, de modificar cualquier contingencia que pueda ocurrir previendo los sucesos con antelación los hechos que pudieran ocurrir.

El tercer nivel, que también nos interesa, es el operativo. Este consiste en la programación de operaciones para cumplir con los planes, seleccionando acciones a desarrollar, y definiendo procedimientos para decisiones programadas.

3.2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

Abarcan cuatro módulos, que son los siguientes:

1. Definición de los objetivos: ello implica alcanzar los futuros estados deseados.
2. Análisis y evaluación de premisas: conlleva el estudio de factores internos y externos, que influirán actualmente y en el proceso, sobre las acciones y sus resultados de manera significativa.

Dentro de los factores externos podemos mencionar los siguientes, teniendo en cuenta que son los que nos pueden modificar los cálculos estimados en las proyecciones:

- ☀️ Tasa de inflación del país.





- ☀ Tasa de crecimiento de los precios de los insumos.
- ☀ Aumento del precio de venta de nuestros productos, etc.

Por el lado de los factores internos nos referimos a los recursos humanos y técnicos con que cuenta la empresa, el equipamiento, situación económica, canales de distribución, etc.

Todos los factores en su conjunto deben ser considerados en su valor actual y proyectado, realizando las estimaciones pertinentes respecto a los cambios que surjan.

3. Selección de medios para alcanzar los objetivos: para ello deben diseñarse alternativas de caminos, incluyendo lo que involucrará (sus recursos, costos, ventajas), eligiendo la mejor opción según las valoraciones realizadas.

Los medios se agrupan en tres, ellos son:

-Políticas: guías de acciones genéricas de comportamiento.

-Programas: son acciones para cumplir los objetivos. Es en este punto donde nos detendremos detallando el presupuesto como herramienta administrativa.

-Procedimientos: Son las secuencias de operaciones repetitivas para ejecutar un programa.

4. Ejecución, control y evaluación de las acciones y sus resultados: consiste en la ejecución operativa de todos los planes mediante los programas y procedimientos operativos, y la consecuente evaluación y control de los resultados de las acciones, como mecanismo de retroalimentación adaptativa de la organización para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

Teniendo en cuenta toda esta secuencia de la planificación operativa básica, lograremos la eficiencia en la práctica.





Para nuestro estudio es indispensable contar, además, con la planificación económica y financiera, específica en esta tarea, con la finalidad de elaborar un presupuesto integral de la empresa en estudio, para la posterior confección de los estados de resultados proyectados y cash flows estimados, y armando de esta manera, estados contables presupuestados.

3.3. EL PROCESO PRESUPUESTARIO

Para llevar a cabo el proceso presupuestario, partimos del balance o del estado de situación patrimonial, que constituye la realidad actual, y con ello efectuamos un trabajo de presupuestación, el cual contiene las estimaciones y recopilación de toda la información existente, llegando de esta manera a una situación diferente a la original, referida a un momento futuro de tiempo.

Este proceso requiere primordialmente la obtención, procesamiento y resumen de la información, utilizando para ello planes de cuenta de la empresa, detalles de los rubros, los valores de las variables a utilizar para poder estimar, previsiones sobre índices inflacionarios, tasa de crecimiento de la economía, etc.

En conclusión, determinamos las fases del proceso, que son:

1) Estimación de la situación original: consiste en determinar los saldos iniciales de todos los rubros de activo, pasivo y patrimonio neto.

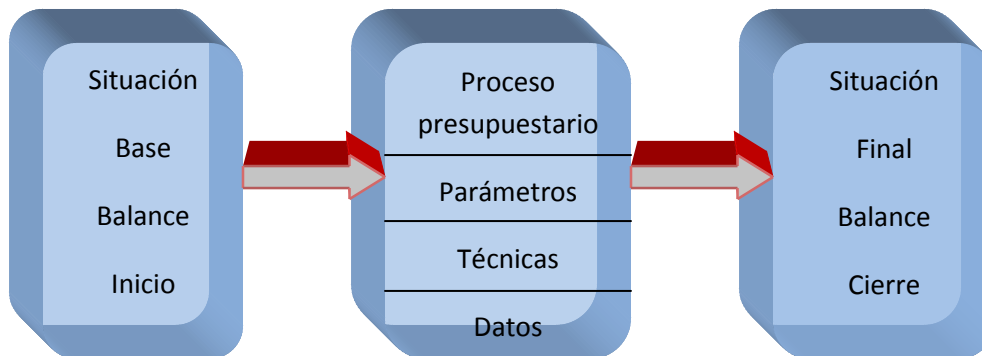
Todos estos valores servirán de guía para poder contabilizar todas las operaciones y llegar al balance proyectado.

2) Proceso de presupuestación propiamente dicho: en esta etapa se registran todos los datos en un sistema presupuestario equivalente al sistema contable, se efectúan los asientos de las transacciones del periodo, estimando los valores para armar los balances, estados de resultados y presupuestos financieros.





3) Control presupuestario: aquí se efectúa la comparación entre los datos presupuestados y los reales, para tener conocimiento de los posibles desvíos que puedan existir y corregirlos a fin de que lleguemos a las metas establecidas.



3.4. PRESUPUESTO INTEGRAL

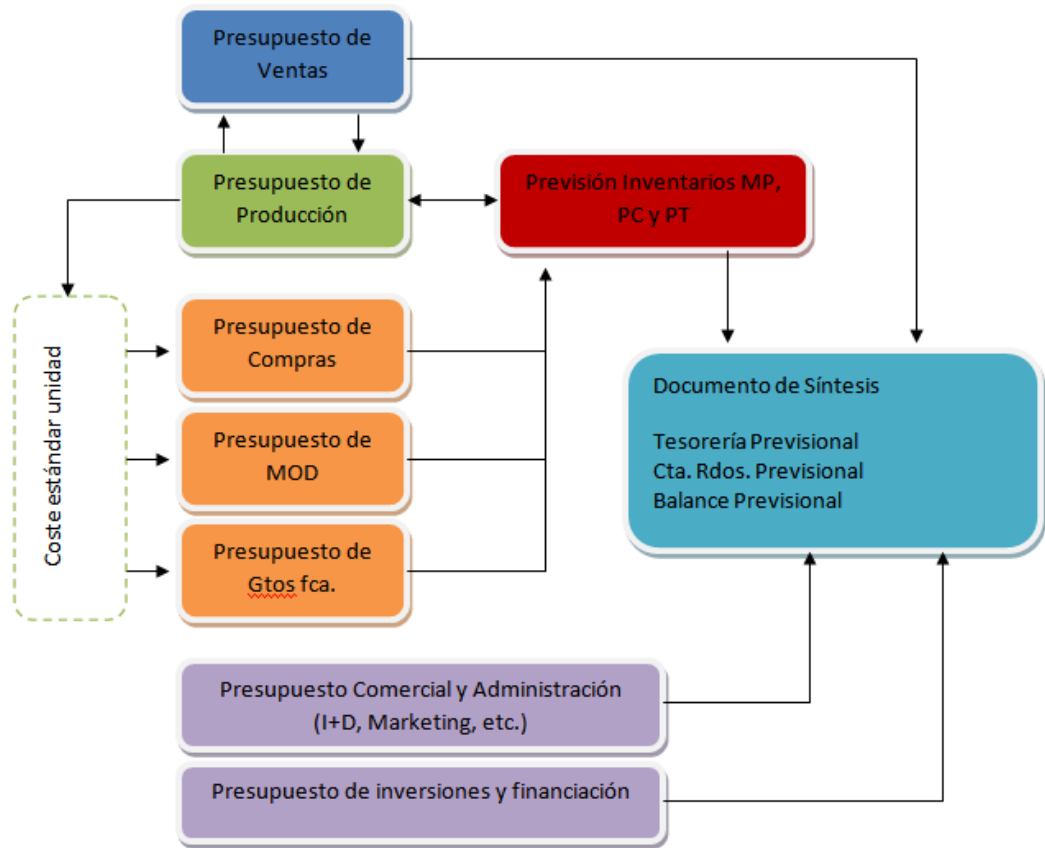
El presupuesto integral es un medio de acción que permite dar forma en términos económicos a las decisiones de los planes y programas.

Destacamos como parte del contenido a:

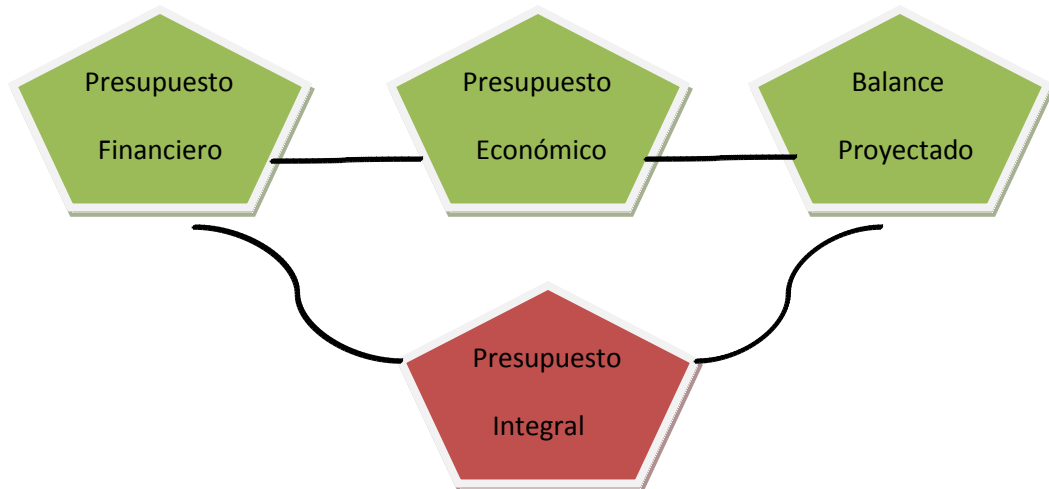
- ☀ Presupuestos operativos, dentro de los cuales están los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de mano de obra, de gastos de fabricación.
- ☀ Presupuestos financieros: de inversiones y tesorería.
- ☀ Presupuestos por programa: de investigación y desarrollo, de publicidad y propaganda, de relaciones públicas.

Gráficamente vemos:





En síntesis, el presupuesto integral está conformado por:



PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





A continuación detallaremos en que consiste cada tipo de presupuesto.

3.4.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Constituye el punto de partida del sistema presupuestario de la empresa, es la fiel expresión de lo que se espera vender.

Es aquí donde deberemos realizar un pronóstico de ventas que defina y regule las actividades que deberán desarrollarse en la organización.

Dicho presupuesto es fundamental, ya que de él dependen todas las presupuestaciones posteriores, esto significa que un mal presupuesto de ventas invalida la totalidad del presupuesto.

“Es la llave que pone en funcionamiento las distintas áreas de la empresa”.

Debe ser confeccionado con criterio profesional y con el mayor realismo posible.

Para poder realizar nuestro presupuesto de ventas, nos basaremos en información obtenida por la gerencia de ventas y de marketing, refiriéndonos a la venta normal como base; esto quiere decir que enfocaremos la confección del presupuesto en productos que la empresa ya tiene posicionados en el mercado y que sus niveles de ventas son predecibles en el tiempo.

La guía para determinar las ventas futuras, estarán dadas por ventas históricas de la empresa y también por información del mercado correspondiente.

Para la confección de dicho presupuesto, tendremos en cuenta los siguientes factores como parámetros:

- Productos a ser vendidos (productos que ya existen en el mercado)
- En que cantidades (estimaciones lo mas realistas posible)
- A que precios (teniendo en cuenta la relación Costo-Utilidad-Volumen)
- Con que métodos (promoción, bonificaciones, descuentos por cantidad, premios, entregas JIT, etc.)





- A través de que canales de distribución (entrega a domicilio, venta a minoristas, venta a distribuidores, venta a supermercados, etc.)

3.4.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Una vez realizado el presupuesto de ventas, debemos estudiar las necesidades de compras de materia prima para la producción que estimamos vender.

El presupuesto de ventas en unidades físicas determina el volumen de entregas de cada producto, con desagregación mensual para todo un periodo completo de planificación.

El presupuesto de producción será la base para:

- 1) El presupuesto de materias primas y materiales.
- 2) Presupuesto de mano de obra directa.
- 3) Presupuesto de carga fabril.

La fórmula para calcular dicho presupuesto es:

$$\text{Presupuesto de ventas (+) Inventario final de productos terminados (-)} \\ \text{inventario inicial de productos terminados = Presupuesto de producción}$$

Teniendo en cuenta que en nuestro caso existe un patrón estacional de producción, optamos por un modelo básico de producción e inventarios, que consiste en introducir políticas de inventario y de producción adecuadas, permitiendo una razonable flexibilización de ambos.





Esto implicaría optimizar un equilibrio entre ventas, producción e inventarios con miras a mejorar el efecto final sobre las utilidades de la empresa.

3.4.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS

Aquí deberemos calcular los requerimientos que serán indispensables en cada uno de los meses proyectados, con la intención de cubrir las necesidades del proceso de fabricación y mantener las existencias en los niveles que estimemos como los más adecuados.

Dicho presupuesto estará en relación con el presupuesto financiero, debido a los pasivos que puedan existir según el plazo de financiamiento de las compras que deban realizarse.

Tanto el presupuesto de producción como el de compras constituyen componentes del balance proyectado.

3.4.4. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Corresponde al trabajo de los operarios que directa o indirectamente intervienen en el proceso de transformación de la materia prima. Comprende los siguientes aspectos:

- Proyección de horas por mes de la sección productiva.
- Determinación de los porcentajes de las cargas sociales.
- Proyección de las necesidades de incorporar personal o reducirlo.

Se deberán estimar las proporciones del costo de mano de obra referidas a alguna medida del volumen de producción que pueda proyectarse de manera realista.





3.4.5. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

Será necesario presupuestar primeramente los elementos del costo variable unitario para cada producto, asignándole valor a las materia primas, mas los sueldos y cargas sociales por mano de obra.

Deberemos contar con los siguientes costos unitarios para cada producto:

- 1) Materia prima y materiales variables.
- 2) Mano de obra variable.
- 3) Carga fabril variable.

De este modo, se proyectará el costo real en el que se incurrirá, teniendo en cuenta además, los desvíos calculables en la producción.

3.4.6. PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN

Aquí deberán computarse las amortizaciones de bienes de uso del sector productivo, correspondientes a los bienes del periodo presupuestario anterior, más las que generen nuevas incorporaciones que surjan del presupuesto de inversiones.

3.4.7. PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Incluye costos de naturaleza variable y fija, destacando el impuesto a los ingresos brutos, comisiones sobre ventas, fletes por entrega de mercaderías, etc.

Están comprendidos en el, todos los costos inherentes a la distribución del producto, desde su ingreso hasta su cobro por la venta.





3.4.8. PRESUPUESTO DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN

Son en general de naturaleza fija, incluyen el resto de los costos que no son de producción o de comercialización.

3.4.9. PRESUPUESTO FINANCIERO Y DE INVERSIONES

El presupuesto financiero esta integrado por las estimaciones de ingresos o recursos, los egresos de fondos y las necesidades de crédito para lograr su equilibrio.

El presupuesto de inversiones comprende las incorporaciones destinadas a prestar servicios durante varios ejercicios presupuestarios, asumiendo riesgos en función de la extensión de los plazos y según la necesidad de erogar fondos.

Es necesario que dichas inversiones se financien a largo plazo en virtud de la vida útil de dichas inversiones.





RESULTADOS

3.5. ESTADO DE VENTAS PROYECTADO

Para realizar el armado del estado proyectado de ventas, nos basamos primordialmente en el Costo Mensual que tiene la panadería por producir los cuatro productos analizados que es \$39880,78. A este costo adicionamos un 5% mensual acumulativo de inflación y también tenemos en cuenta el margen de ganancia, que la panadería aplica a estos productos que es del 85% del costo de ventas.

MES	% Adición costos por Inflación	% Margen de ganancias sobre productos	TOTAL	MES	% Adición costos por Inflación	% Margen de ganancias sobre productos	TOTAL
Enero	5	85	90	Julio	35	85	120
Febrero	10	85	95	Agosto	40	85	125
Marzo	15	85	100	Septiembre	45	85	130
Abril	20	85	105	Octubre	50	85	135
Mayo	25	85	110	Noviembre	55	85	140
Junio	30	85	115	Diciembre	60	85	145

Cantidades Proyectadas de Ventas Mensuales:

MES	PRODUCTO	CANTIDAD EN KG.	MES	PRODUCTO	CANTIDAD EN KG.
Enero	Pan	950	Julio	Pan	1520
	Criollo	1950		Criollo	3200
	Facturas	2720		Facturas	5050
	Especialidades	230		Especialidades	500
Total	5850	Total	10270		
Febrero	Pan	850	Agosto	Pan	1480
	Criollo	1680		Criollo	2860
	Facturas	2410		Facturas	4700
	Especialidades	190		Especialidades	440

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





Total		5130
Marzo		
	Pan	480
	Criollo	1200
	Facturas	1360
	Especialidades	110
Total		3150
Abril		
	Pan	1440
	Criollo	2880
	Facturas	4320
	Especialidades	432
Total		9072
Mayo		
	Pan	1230
	Criollo	2625
	Facturas	3840
	Especialidades	382
Total		8077
Junio		
	Pan	820
	Criollo	2350
	Facturas	3560
	Especialidades	360
Total		7090
Subtotal		30292

Total		9480
Septiembre		
	Pan	1310
	Criollo	2530
	Facturas	3960
	Especialidades	410
Total		8210
Octubre		
	Pan	1295
	Criollo	2370
	Facturas	3520
	Especialidades	395
Total		7580
Noviembre		
	Pan	740
	Criollo	1400
	Facturas	1860
	Especialidades	157
Total		4157
Diciembre		
	Pan	1200
	Criollo	2730
	Facturas	3740
	Especialidades	350
Total		8020
Total General		78009

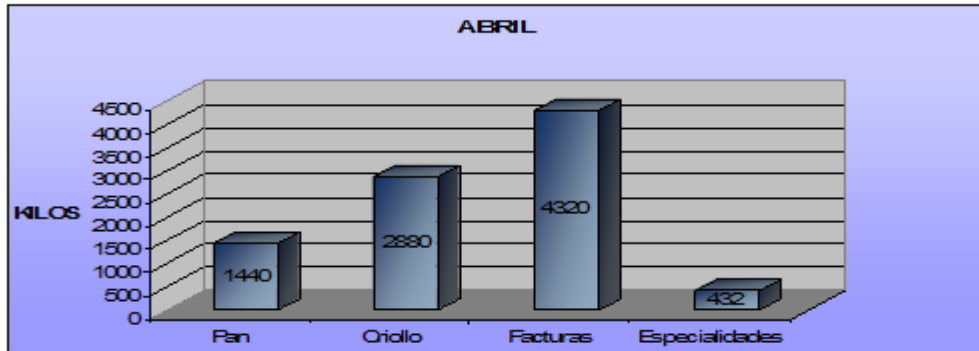
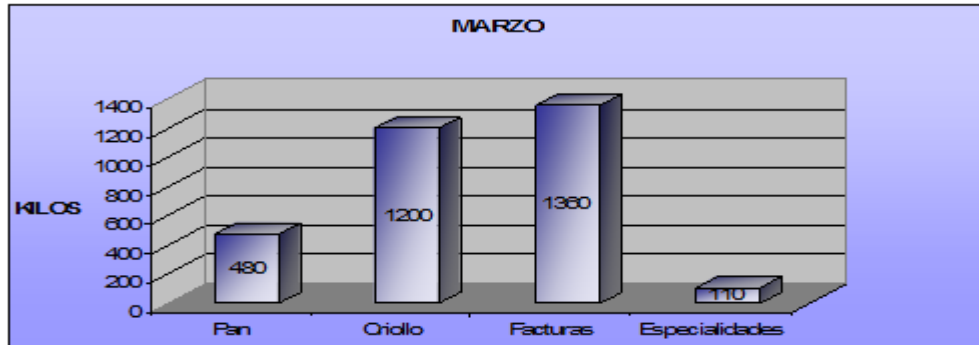
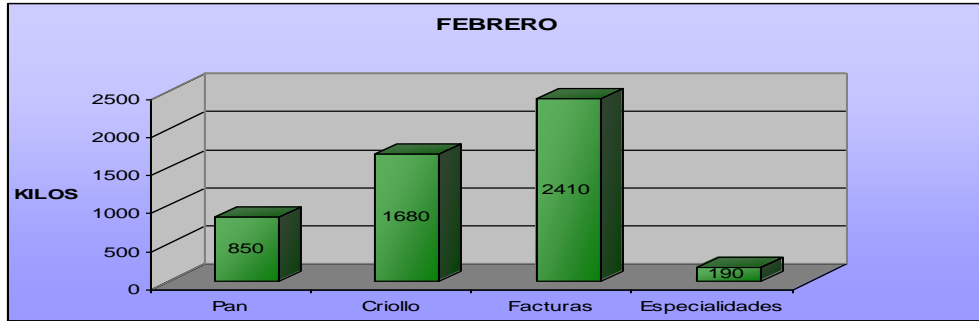
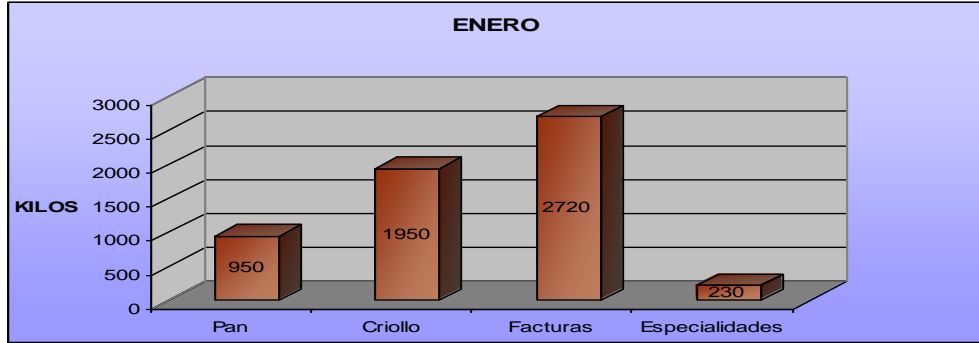
Las cantidades proyectadas fueron establecidas en base a datos brindados por el dueño de la empresa. Para ello utilizamos dos parámetros.

- Ventas mensuales en años anteriores.
- Variación de cantidades vendidas según el mes calendario.



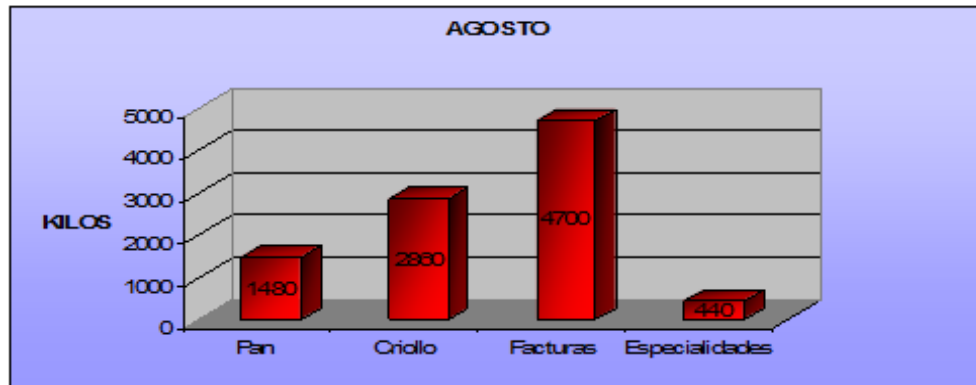
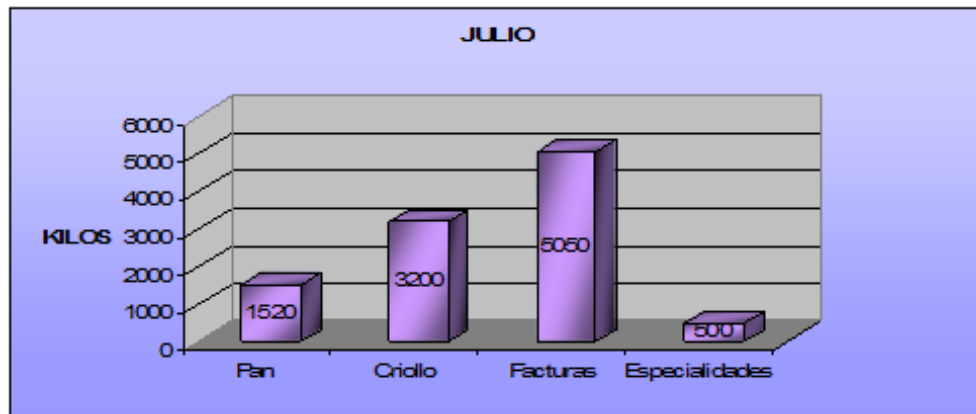
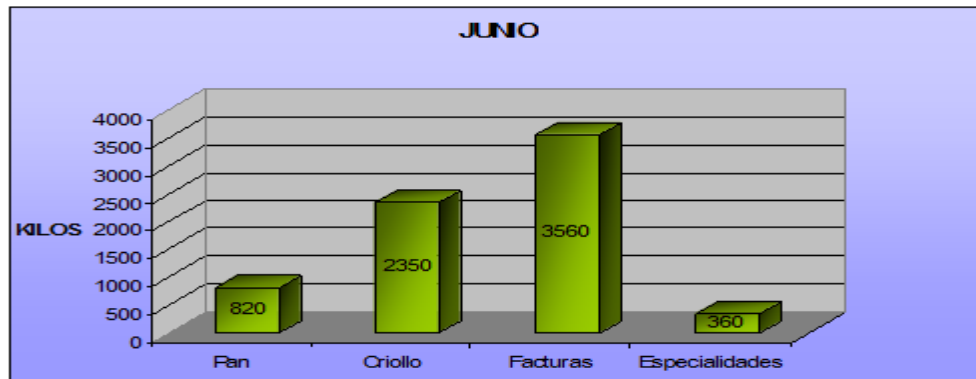
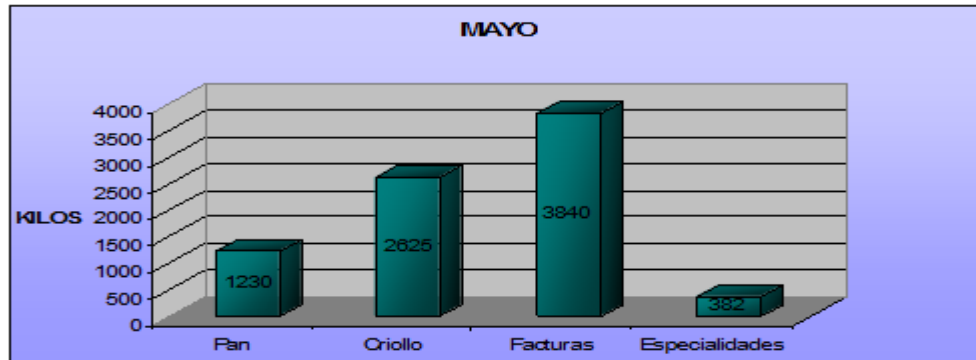


Análisis Gráfico:



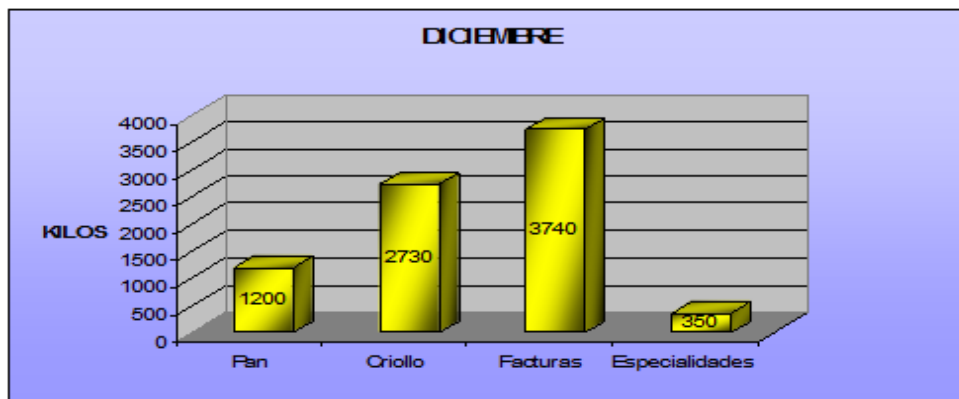
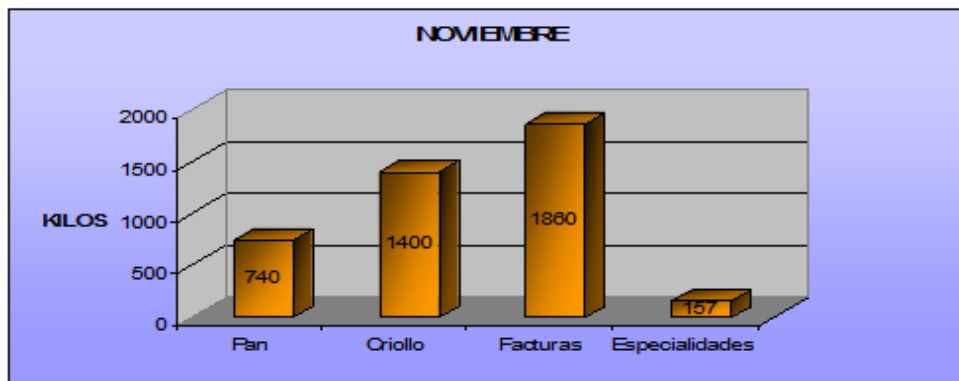
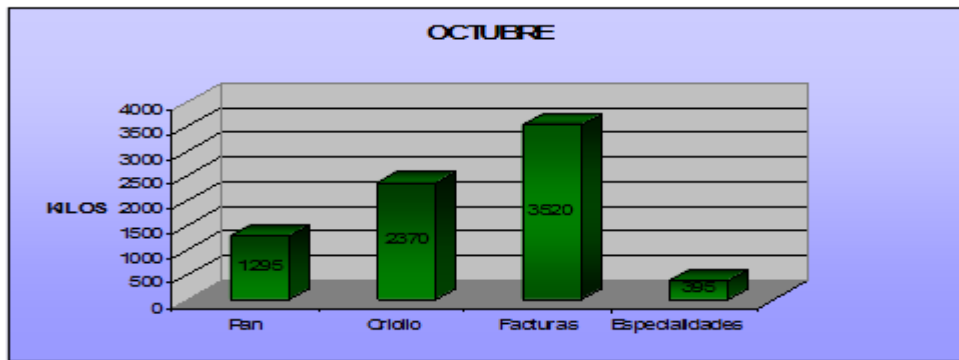
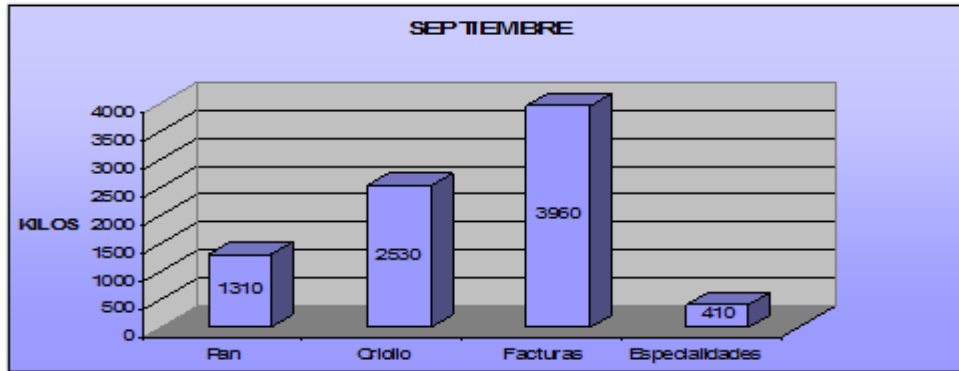
PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA

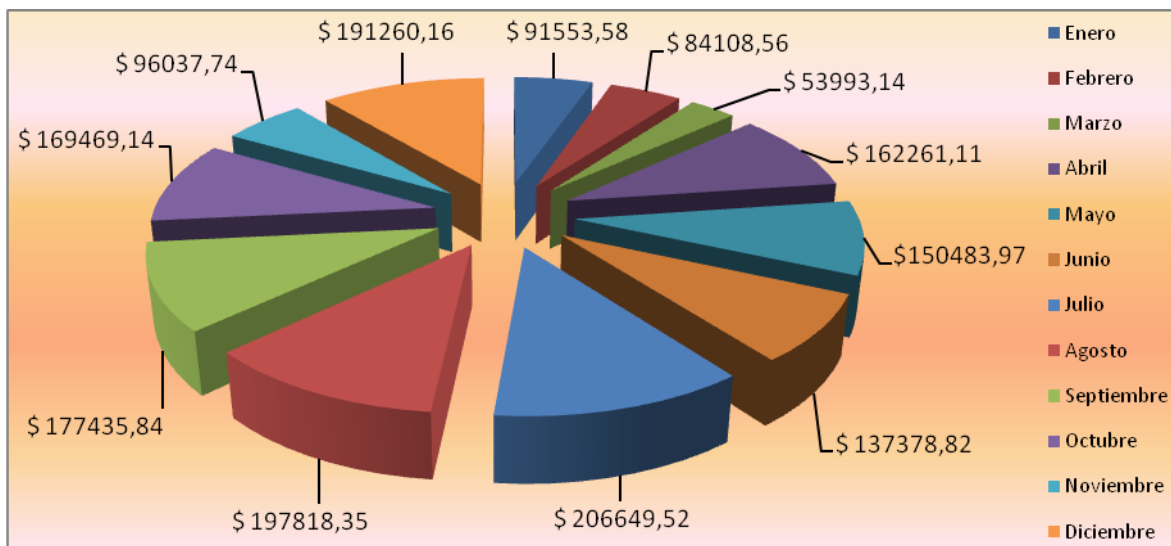




Determinación de Ventas Mensuales:

MES	COSTO MENSUAL	ADICIÓN POR INFLACIÓN	COSTO FINAL MENSUAL	MARGEN DE GANANCIA	VENTAS MENSUALES
Enero	\$ 47.131,83	0,05	\$ 49.488,42	0,85	\$ 91.553,58
Febrero	\$ 41.330,99	0,1	\$ 45.464,09	0,85	\$ 84.108,56
Marzo	\$ 25.378,68	0,15	\$ 29.185,48	0,85	\$ 53.993,14
Abril	\$ 73.090,59	0,2	\$ 87.708,71	0,85	\$ 162.261,11
Mayo	\$ 65.074,15	0,25	\$ 81.342,69	0,85	\$ 150.483,97
Junio	\$ 57.122,17	0,3	\$ 74.258,82	0,85	\$ 137.378,82
Julio	\$ 82.742,55	0,35	\$111.702,44	0,85	\$ 206.649,52
Agosto	\$ 76.377,74	0,4	\$106.928,84	0,85	\$197.818,35
Septiembre	\$ 66.145,70	0,45	\$95.911,27	0,85	\$ 177.435,84
Octubre	\$ 61.069,96	0,5	\$91.604,94	0,85	\$169.469,14
Noviembre	\$ 33.491,80	0,55	\$51.912,29	0,85	\$ 96.037,74
Diciembre	\$ 64.614,92	0,6	\$103.383,87	0,85	\$191.260,16
TOTAL	\$693.571,08		\$928.891,85		\$ 1.718.449,93

Gráfico de ventas mensuales:





3.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Para armar el ER tenemos en cuenta también datos brindados por la empresa que son gastos de administración, gastos de comercialización y gastos de financiación, a los que les adicionamos el correspondiente coeficiente inflacionario mencionado anteriormente.

Para el cálculo del impuesto a las ganancias, utilizamos estimaciones según el último balance de la empresa, teniendo en cuenta las ventas proyectadas en el periodo, y realizando el cálculo prorrateado para cada mes con respecto a la proporción estudiada de la panadería.

	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	GASTOS DE FINANCIACIÓN
Dato Brindado por la Empresa	\$ 3.000	\$ 1.500	\$0.00
Adición Por Inflación en Enero	\$ 3.150	\$ 1.575	\$0.00
Adición Por Inflación en Febrero	\$ 3.300	\$ 1.650	\$0.00
Adición Por Inflación en Marzo	\$ 3.450	\$ 1.725	\$0.00
Adición Por Inflación en Abril	\$ 3.600	\$ 1.800	\$0.00
Adición Por Inflación en Mayo	\$ 3.750	\$ 1.875	\$0.00
Adición Por Inflación en Junio	\$ 3.900	\$ 1.950	\$0.00
Sub Total	\$ 24.150	\$ 12.075	\$0.00

	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	GASTOS DE FINANCIACIÓN
Adición Por Inflación en Julio	\$ 4.050	\$ 2.025	\$0.00
Adición Por Inflación en Agosto	\$ 4.200	\$ 2.100	\$0.00
Adición Por Inflación en Septiembre	\$ 4.350	\$ 2.175	\$0.00
Adición Por inflación en Octubre	\$ 4.500	\$ 2.250	\$0.00
Adición Por Inflación en Noviembre	\$ 4.650	\$ 2.325	\$0.00
Adición Por Inflación en Diciembre	\$ 4.800	\$ 2.400	\$0.00
Total	\$ 50.700	\$ 25.350	\$0.00



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Ventas	\$ 91.553,58	\$ 84.108,56	\$ 53.993,14	\$ 162.261,11	\$ 150.483,97	\$ 137.378,82
(Costo de Ventas)	\$ 49.488,42	\$ 45.464,09	\$ 29.185,48	\$ 87.708,71	\$ 81.342,69	\$ 74.258,82
Utilidad Bruta	\$ 42.065,16	\$ 38.644,47	\$ 24.807,66	\$ 74.552,40	\$ 69.141,28	\$ 63.120,00
(Gastos de Administración)	\$ 3.150,00	\$ 3.300,00	\$ 3.450,00	\$ 3.600,00	\$ 3.750,00	\$ 3.900,00
(Gastos de Comercialización)	\$ 1.575,00	\$ 1.650,00	\$ 1.725,00	\$ 1.800,00	\$ 1.875,00	\$ 1.950,00
(Gastos Financieros)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 37.340,16	\$ 33.694,47	\$ 19.632,66	\$ 69.152,40	\$ 63.516,28	\$ 57.270,00
(Impuesto a las Ganancias)	\$ 4,312.79	\$ 3,891.71	\$ 2,267.57	\$ 7,987.10	\$ 7,336.13	\$ 6,614.68
Utilidad Neta	\$33,027.37	\$29,802.76	\$17,365.09	\$61,165.30	\$56,180.15	\$50,655.32

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	\$206.649,52	\$197.818,35	\$177.435,84	\$169.469,14	\$96.037,74	\$191.260,16
(Costo de Ventas)	\$111.702,44	\$106.928,84	\$95.911,27	\$91.604,94	\$51.912,29	\$103.383,87
Utilidad Bruta	\$94.947,08	\$90.889,51	\$81.524,58	\$77.864,20	\$44.125,45	\$87.876,29
(Gastos de Administración)	\$4.050	\$4.200	\$4.350	\$4.500	\$4.650	\$4.800
(Gastos de Comercialización)	\$2.025	\$2.100	\$2.175	\$2.250	\$2.325	\$2.400
(Gastos Financieros)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuesto	\$88.872,08	\$84.589,51	\$74.999,58	\$71.114,20	\$37.150,45	\$80.676,29
(Impuesto a las Ganancias)	\$10.264,72	\$9.770,09	\$8.662,45	\$8.213,69	\$4.290,88	\$9.318,11
Utilidad Neta	\$78.607,36	\$74.819,42	\$66.337,13	\$62.900,51	\$32.859,57	\$71.358,18

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





CONCLUSIÓN

Para cerrar nuestro trabajo final de grado, queremos analizar las rentabilidades tanto económica como financiera que la empresa posee. Es por ello que incluimos estimaciones de datos obtenidos del último balance como parámetro, y posteriormente un cuadro comparativo que lo representa.

El Activo de la empresa es: \$900.170,27. Aquí tomamos el 33% que es solo lo que corresponde al rubro de panadería. De esta manera nos queda un Activo de \$297.056,19.

El Patrimonio Neto de la empresa es: \$663.661,15. Aplicado el 33% al rubro panadería nos da un Patrimonio Neto de \$219.008,18.

Concepto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 37.340,16	\$ 33.694,47	\$ 19.632,66	\$ 69.152,40	\$ 63.516,28	\$ 57.270,00
Activo	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19
Re	0,13	0,11	0,07	0,23	0,21	0,19
Utilidad Después de Impuesto	\$ 33.027,37	\$ 29.802,76	\$ 17.365,09	\$ 61.165,30	\$ 56.180,15	\$ 50.655,32
Patrimonio Neto	\$ 219.008,18	\$ 219.008,18	\$ 219.008,18	\$ 219.008,18	\$ 219.008,18	\$ 219.008,18
Rf	0,15	0,14	0,08	0,28	0,26	0,23

Concepto	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Utilidad Antes de Impuesto	\$88.872,08	\$84.589,51	\$74.999,58	\$71.114,20	\$37.150,45	\$80.676,29
Activo	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19	\$ 297.056,19
Re	0,30	0,28	0,25	0,24	0,13	0,27
Utilidad Después de Impuesto	\$78.607,36	\$74.819,42	\$66.337,13	\$62.900,51	\$32.859,57	\$71.358,18
Patrimonio Neto	\$219.008,18	\$219.008,18	\$219.008,18	\$219.008,18	\$219.008,18	\$219.008,18
Rf	0,36	0,34	0,30	0,29	0,15	0,33

La rentabilidad económica nos muestra el rendimiento de los bienes afectados a la explotación (activo) sin tomar en cuenta como han sido financiados.

PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





Significa que el conjunto de bienes incorporados al negocio generaran un rendimiento económico del 13% en Enero, 11% en Febrero, 7% en Marzo, 23% en Abril, 21% en Mayo y 19% en Junio, 36% en Julio, 28% en Agosto, 25% en Septiembre, 24% en Octubre, 13% en Noviembre y 27% en Diciembre.

Dichos porcentajes arrojan un resultado positivo, lo cual refleja que la empresa posee liquidez o disponibilidad de dinero suficiente para hacer frente a las deudas y gastos de corto plazo.

La rentabilidad financiera expresa la tasa de retorno de la inversión de los capitales propios. Significa que por cada peso de capital invertido en la empresa los dueños o accionistas obtienen de ganancia \$0,15 en Enero, \$0,14 en Febrero, \$0,08 en Marzo, \$0,28 en Abril, \$0,26 en Mayo y \$0,23 en Junio, \$0,36 en Julio, \$0,34 en Agosto, \$0,30 en Septiembre, \$0,29 en Octubre, \$0,15 en Noviembre y \$0,33 en Diciembre.

Finalizamos calculando la Ventaja Financiera.

Concepto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Rf	0.15	0.14	0.08	0.28	0.26	0.23
Re	0.13	0.11	0.07	0.23	0.21	0.19
Ventaja Financiera	1,1538	1,2727	1,1428	1,2174	1,2381	1,2105

Concepto	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Rf	0,36	0,34	0,30	0,29	0,15	0,33
Re	0,30	0,28	0,25	0,24	0,13	0,27
Ventaja Financiera	1,20	1,2143	1,20	1,2083	1,1538	1,2222

Vemos en todos los meses una ventaja financiera mayor a uno. Esto significa que a la empresa le conviene endeudarse en vez de utilizar capital propio para invertir.

Podemos decir que todo el trabajo realizado, con sus análisis de costos y estudios proyectados, nos llevaron a determinar que la empresa posee todas las herramientas para lograr mantener el nivel de ventas e incrementarlo en un corto





plazo, y que sus rentabilidades serán positivas en la medida que se mantengan las estimaciones propuestas en dicho trabajo.





BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial. Charles T. Horngren. Srikant M. Datar. George Foster.
- Guía de Administración de Recursos Humanos, Carlos Alberto Norry, Edición 2009, IUA.
- Guía de Administración Financiera, Héctor Traballini, Edición 2009, IUA.
- Guía de Sistemas Contables III: Costos, Héctor Traballini, Edición 2007, IUA.
- Lavalpe, Antonio- Capasso, Carmelo- Smolje, Alejandro. “La Gestión Presupuestaria”, Ediciones Macchi 2000.
- Mocciaro, Osvaldo, “Presupuesto Integrado”, Ediciones Macchi 1992.
- Presupuesto y Gestión. Editorial La Ley.





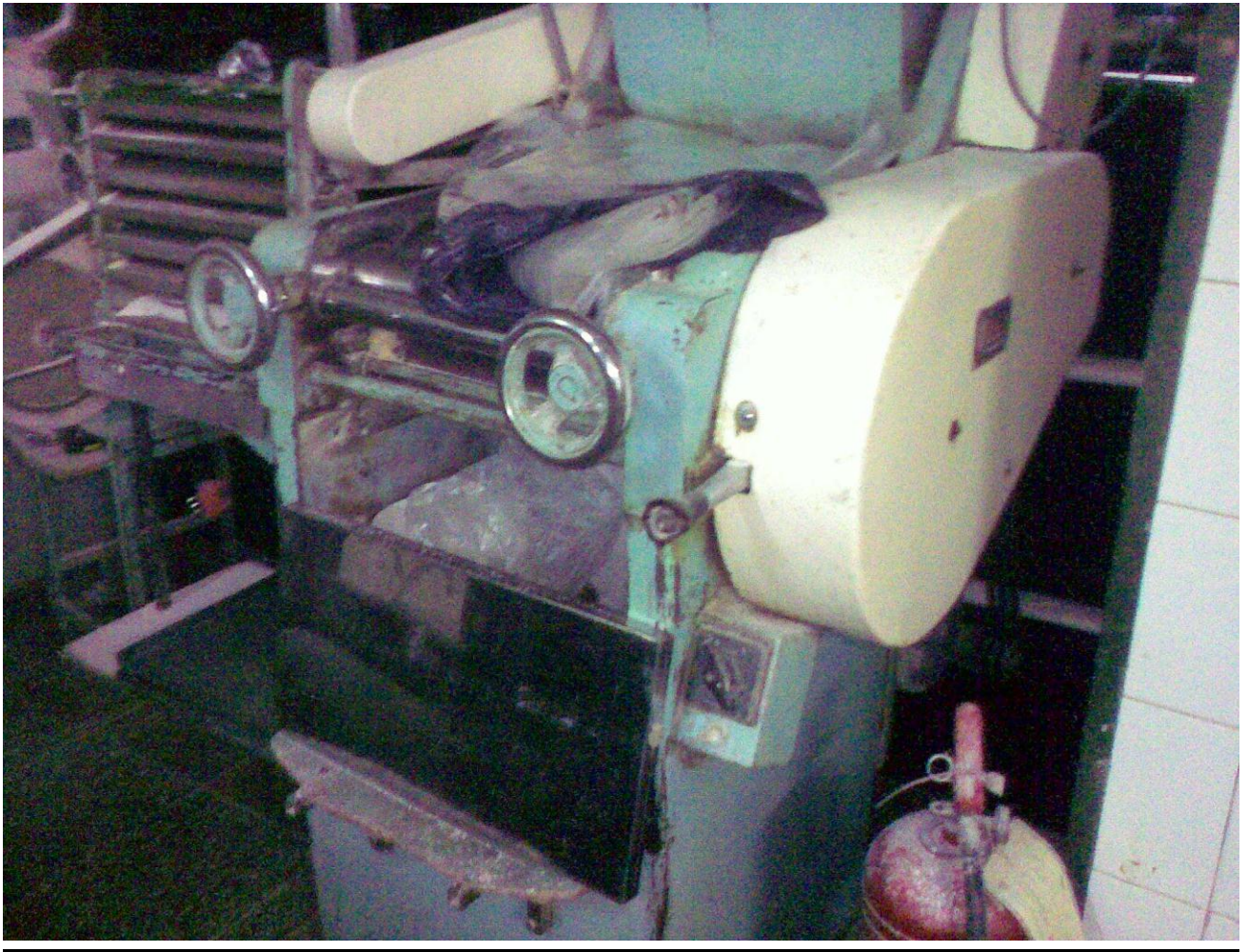
ANEXOS

ANEXO I. FOTOS DE MAQUINARIAS Y PRODUCTOS ELABORADOS



PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





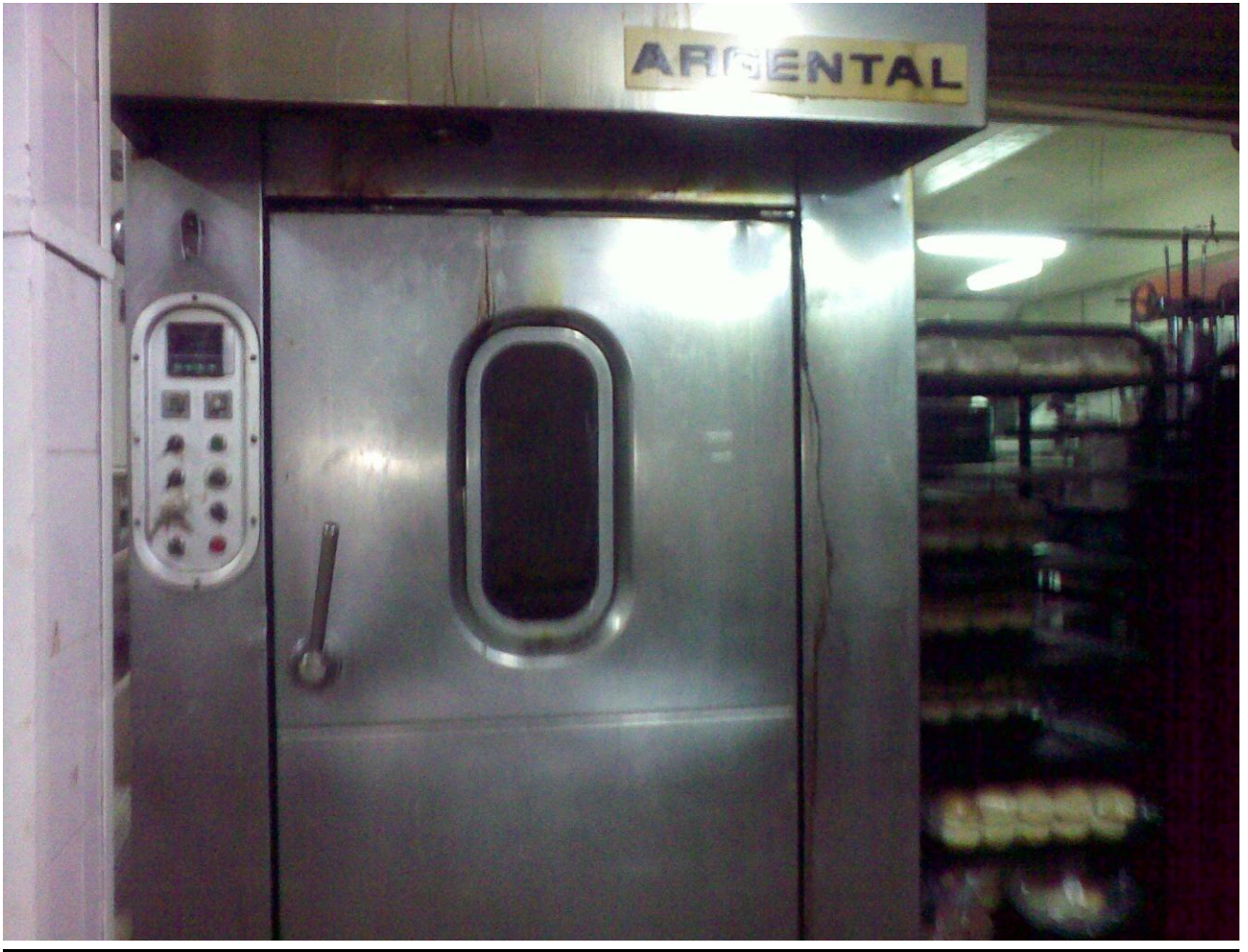
PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA







PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA



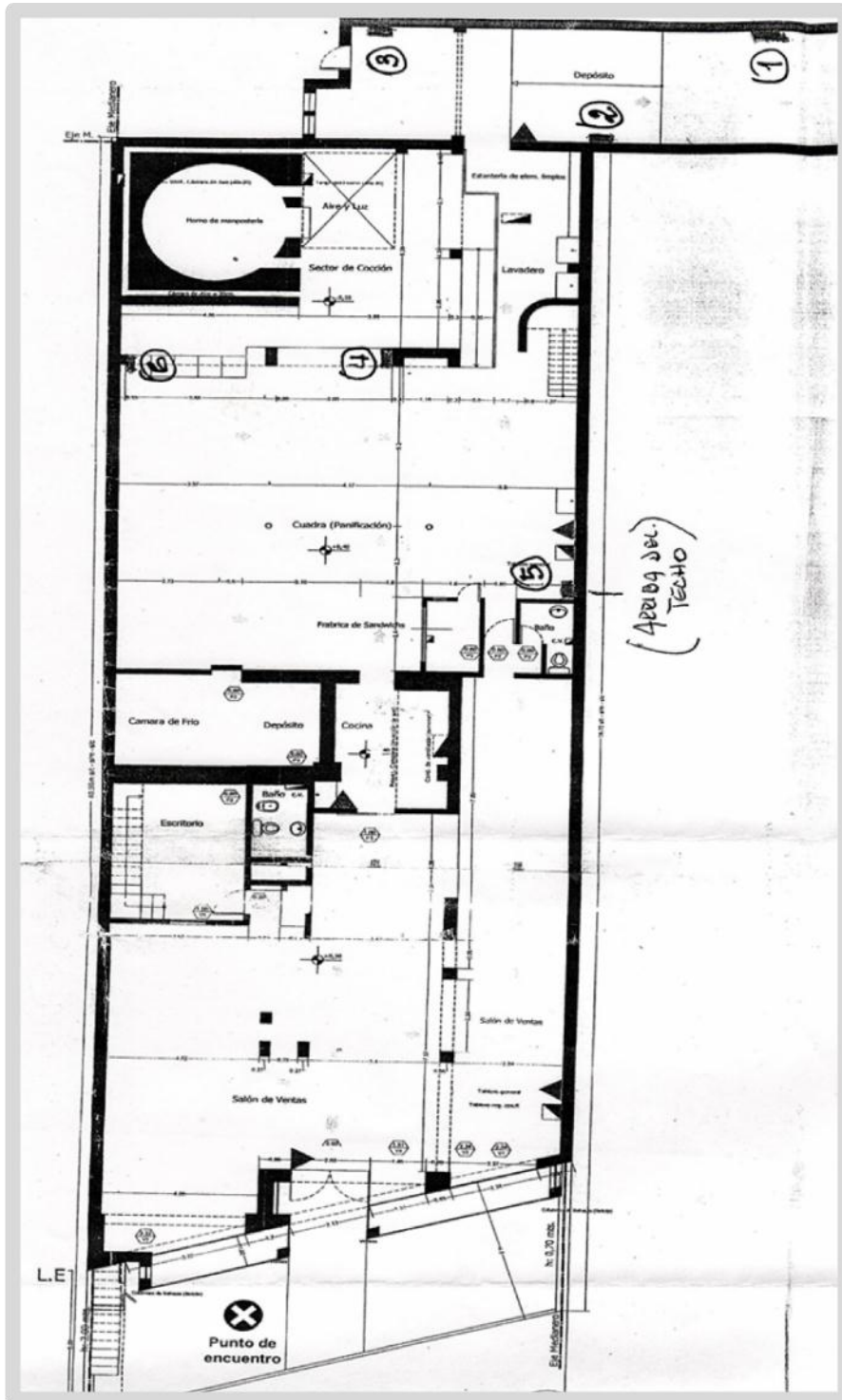


PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA





ANEXO II. PLANO- LAY OUT-



PRESUPUESTO INTEGRAL EN UNA PANADERIA

