

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA**

Tutor

MAE. MSc. Ec. INÉS MARÍA ARROBA SALTO

Autor

NELSON ADRIÁN SALAZAR DÍAZ

TEMA

**PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIDAD
ESPERADA**

Guayaquil, 2017



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO de tesis	
TITULO Y SUBTITULO: Planeación presupuestaria y su incidencia en la utilidad esperada	
AUTOR/ES: Nelson Adrián Salazar Díaz	REVISORES: Inés María Arroba Salto
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
CARRERA: Contabilidad y Auditoría	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 114
ÁREAS TEMÁTICAS: Contabilidad, Finanzas, Planificación Financiera, Presupuesto.	
PALABRAS CLAVE: Planeación Presupuestaria, Manufactura, Utilidad, Modelo de Gestión, Gestión Eficiente, Eficaz, Rentabilidad.	
RESUMEN: La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, mediante la investigación descriptiva, con el apoyo de la técnica de entrevistas, además de analizar un modelo de gestión de planeación presupuestaria, como una herramienta de gestión eficiente y eficaz para obtener una mayor rentabilidad.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Nelson Adrián Salazar Díaz	Teléfono: 0983320782	E-mail: nelson.salazar.diaz@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Msc. Ing. Darwin Ordoñez Iturralde, Decano Teléfono: 2596500 ext. 201 Decanato E-mail: dordonezyl@ulvr.edu.ec Mca. Acg. Mónica Armijos Santos Directora de carrera de Contabilidad y Auditoría Telefono: 2596500 EXT. 271 E-mail: marjimoss@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo NELSON ADRIÁN SALAZAR DÍAZ, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar la PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIDAD ESPERADA.

Autor:

NELSON ADRIÁN SALAZAR DÍAZ

C.I.: 0930178355

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIDAD ESPERADA, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

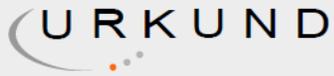
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIDAD ESPERADA”*, presentado por el estudiante NELSON ADRIÁN SALAZAR DÍAZ como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

INÉS MARÍA ARROBA SALTO

C.I.: 1302534605

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Planeacion_Presupuestaria_NS.docx (D24837942)
Submitted: 2017-01-10 06:02:00
Submitted By: nelson.salazar.diaz@gmail.com
Significance: 7 %

Sources included in the report:

PROYECTO-PRESUPUESTO-mayi269.docx (D18428953)
QUE ES PLANIFICACIÓN FINANCIERA.docx (D11304501)
PRESUPUESTOS EMPRESARIALE123.pdf (D11301512)
Anteproyecto..docx (D10354566)
<http://www.eumed.net/ce/2010a/isl.htm>
http://jotvirtual.ucoz.es/PRESUPUESTOS/aspectos_basicos_sobre_presupuestos.pdf

Instances where selected sources appear:

16

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme la fuerza y fortaleza para continuar con mi proyecto y no dejarme vencer en este gran camino hacia el éxito profesional.

A mi amada esposa que fue la que siempre me animó, me aconsejó y me apoyó en todo momento para culminar con esta larga etapa de mi carrera y así seguir adelante con nuevas metas y proyectos.

A mis amados padres, que siempre estuvieron conmigo brindándome todo su apoyo incondicionalmente y les estoy eternamente agradecidos por haberme dado los mejores estudios.

A mi tutora, MAE. MSc. Ec. Inés Arroba Salto, que me guió de principio a fin, mostrándome que con perseverancia todo se puede alcanzar y este es el resultado.

A cada uno de mis profesores durante los 5 años de carrera y a mi prestigiosa Universidad Laica “Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, por ser el templo de educación que me dio la alegría de ser un nuevo profesional.

DEDICATORÍA

Dedico mi trabajo de titulación:

Primeramente a Dios, a mi esposa Lisette Xiomara Macías Orellana, a mi padre Nelson Enrique Salazar Veintimilla, a mi madre Patricia Violeta Díaz Rivera, a mi hermana Karen Patricia Salazar Díaz , a mis abuelos y demás familiares, amigos y a mi tutora. MAE. MSc. Ec. Inés Arroba Salto.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Árbol del problema.....	3
1.4 Formulación del problema	4
1.5 Sistematización del problema.....	4
1.6 Justificación de la investigación.....	5
1.7 Objetivos de la investigación	5
1.7.1 Objetivo General	5
1.7.2 Objetivos Específicos.....	5
1.8 Delimitación de la investigación.....	6
1.9 Idea a defender de la investigación	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes	7
2.1.1 Bases Teóricas.....	10
2.1.1.1 Presupuesto Empresarial	10
2.1.1.2 Proceso Presupuestario.....	11
2.1.1.3 Requisitos básicos para un proceso presupuestario	14
2.1.1.4 Participantes del proceso presupuestario.....	20
2.1.1.5 Procedimientos para la elaboración de presupuestos	21
2.1.2 Elaboración de presupuestos en empresas de manufactura.....	22
2.1.2.1 Recopilación de información	22
2.1.2.2 Metas y políticas.....	23

2.1.2.3 Preparación de los presupuestos requeridos.....	25
2.1.2.4 Presupuesto de ingresos	26
2.1.2.5 Presupuesto de costos.....	27
2.1.2.6 Presupuesto de gastos.....	33
2.1.2.7 Estados financieros.....	39
2.1.2.8 Indicadores Financieros.....	40
2.1.2.8.1 Indicadores de Rentabilidad.....	41
2.1.2.8.1.1 Margen Bruto o Utilidad Bruta	41
2.1.2.8.1.2 Margen Operacional o Utilidad Operativa.....	42
2.1.2.8.1.3 Margen Neto o Utilidad Neta.....	42
2.1.2.8.1.4 Rendimiento del Activo Total o ROA (Return On Assets).....	43
2.1.2.8.1.5 Rendimiento del Patrimonio o ROE (Return On Equity)	43
2.1.2.9 Análisis sobre los riesgos más comunes a los que se expone una empresa	44
2.2 Marco conceptual	45
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1 Metodología	47
3.1.1 Tipos de investigación.....	47
3.1.1.1 Investigación descriptiva.....	47
3.1.2 Enfoque de la investigación	48
3.1.3 Técnicas de investigación.....	49
3.1.3.1 Entrevista.....	49
3.2 Población y muestra	50
3.3 Limitaciones del estudio.....	50
3.4 Análisis de los resultados	51
3.4.1 Resultados de la técnica de la entrevista	51

3.4.1.1 Entrevista al Gerente General beAnalytic	52
3.4.1.2 Entrevista a la Financial Planning Manager de beAnalytic	59
3.4.1.3 Entrevista a la Analista de Presupuestos de USI.....	66
3.5 Análisis de datos.....	75
3.5.1 Análisis comparativo del Estado de Resultado Integral Proyectado y sus indicadores financieros, de Industria Familiar Manufacturera ABC.....	75
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....	79
4.1 Presupuesto: Modelo de gestión presupuestario para empresas familiares de manufactura paso a paso (MGPEMPP).....	79
4.1.1 Check List de presupuesto.....	79
4.1.2 Definición de variables.....	81
4.1.2.1 Centros de costos.....	81
4.1.2.2 Plan de cuentas	82
4.1.2.3 Dimensiones	82
4.1.2.4 Escenarios.....	83
4.1.3 Flujo del proceso	83
4.1.3.1 Módulo de Ingresos.....	84
4.1.3.1.1 Ingresos – Cajas	84
4.1.3.1.2 Ingresos – Precio Lista	84
4.1.3.1.3 Ingresos – Descuentos.....	85
4.1.3.1.4 Ingresos – Ventas	85
4.1.3.2 Módulo de Planificación de Producción	85
4.1.3.2.1 Planificación – Días (Venta)	86
4.1.3.2.2 Planificación – Días (Producción).....	86
4.1.3.2.3 Planificación – Producción Planificada.....	86
4.1.3.2.4 Planificación – Producción	86

4.1.3.3 Módulo de Costos	86
4.1.3.3.1 Costos – Costo de Venta	87
4.1.3.3.2 Costos – Parámetros Mano de Obra Directa	87
4.1.3.3.3 Costos – Mano de Obra Directa	87
4.1.3.3.4 Costos – Costos Indirectos de Fabricación	87
4.1.3.3.5 Costos – Costo de Producción.....	88
4.1.3.4 Módulo de Gastos.....	88
4.1.3.4.1 Gastos - Nómina.....	88
4.1.3.4.2 Gastos – Vida Útil (Meses)	89
4.1.3.4.3 Gastos – Inversiones.....	89
4.1.3.4.4 Gastos – Gastos Generales	89
4.1.3.5 Módulo de Estados Financieros	89
4.1.3.6 Módulo de Indicadores Financieros	90
4.1.3.7 Modelo de gestión presupuestario básico en formato Excel (MGPEMPP)	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	92
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	93
Referencias.....	95
ANEXOS	97
Anexo 1 Formato de entrevista al Gerente General beAnalytic.....	97
Anexo 2 Formato de entrevista a la Financial Planning Manager de beAnalytic	99
Anexo 3 Formato de entrevista a la Analista de Presupuestos de USI	101
Anexo 4 Módulo de ingresos	103
Anexo 5 Módulo de planificación.....	105
Anexo 6 Módulo de costos.....	107
Anexo 7 Módulo de gastos.....	110

Anexo 8 Módulo de estados financieros 113

Anexo 9 Módulo de indicadores financieros..... 114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Las 1000 mejores empresas del Ecuador por actividad económica.....	8
Tabla 2 Modelo base para presupuesto de ingresos.....	26
Tabla 3 Modelo base para presupuesto de producción.....	28
Tabla 4 Cálculo de producción.....	29
Tabla 5 Modelo base para presupuesto de costos.....	30
Tabla 6 Modelo base para presupuesto de mano de obra directa.....	31
Tabla 7 Parámetros presupuesto mano de obra directa.....	32
Tabla 8 Modelo base para presupuesto de gastos de personal administrativo.....	35
Tabla 9 Cálculo de gastos personal administrativo por empleado.....	36
Tabla 10 Modelo base para presupuesto de gastos de inversión (CapEx).....	37
Tabla 11 Parámetros de vida útil (meses) para cálculo de depreciación.....	38
Tabla 12 Modelo base para estado de resultados proyectados.....	40
Tabla 13 Detalle de las personas entrevistadas.....	50
Tabla 14 Entrevista al Gerente General de beAnalytic.....	56
Tabla 15 Análisis de Entrevista: Gerente General – beAnalytic.....	58
Tabla 16 Entrevista a la Financial Planning Manager de beAnalytic.....	63
Tabla 17 Análisis de Entrevista: Financial Planning Manager – beAnalytic.....	65
Tabla 18 Entrevista a la Analista de Presupuestos de USI.....	72
Tabla 19 Análisis de Entrevista: Analista de Presupuesto - USI.....	74
Tabla 20. Proyección financiera bajo incremento porcentual.....	76
Tabla 21 Proyección financiera por escenarios.....	77
Tabla 22 Proyección financiera por simulaciones.....	78
Tabla 23 Check List de presupuesto.....	80
Tabla 24 Estructura de centros de costos.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema.....	3
Figura 2. Las 1000 mejores empresas del Ecuador por actividad económica	9
Figura 3. Proceso Presupuestario	13
Figura 4. Participantes del proceso presupuestario.....	21
Figura 5. Preparación de los presupuestos requeridos	25
Figura 6. Flujo de información de presupuesto	83

Introducción

En el presente trabajo de investigación como objetivo principal se planteó el análisis de la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, mediante la investigación descriptiva, con el apoyo de la técnica de entrevistas y análisis de datos.

A través del cumplimiento de los objetivos general y específicos se logró identificar los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera, determinar los factores que inciden en la planificación financiera y comprobar los efectos que tiene el desconocimiento administrativo, financiero y comercial para la toma de decisiones; obteniendo información que fundamentan las conclusiones del estudio logrando constituir un marco teórico y conceptual que apoye la idea a defender planteada por el autor así como también la construcción de un modelo de gestión estándar que sirva como herramienta financiera para el presupuesto de empresas familiares de manufactura ya que ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial es necesario conocer como la gestión de presupuestos, planificación y control financiero permiten tomar decisiones acertadas en las compañías.

Por tal motivo la presente investigación pretende mostrar las consideraciones financieras que se deben tener en cuenta para obtener los resultados esperados dentro del negocio.

CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“Planeación Presupuestaria y su incidencia en la utilidad esperada”.

1.2 Planteamiento del problema

Existen muchos factores que pueden ser determinantes al momento de llevar a cabo una planificación financiera dentro de una empresa, pero de manera específica las empresas familiares. Según el artículo publicado el lunes 22 de junio del 2015 en el portal web www.ecuavisa.com, a través de un estudio realizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriano – Alemana, señala que el 80% de las empresas en Ecuador tienen estructura familiar.

Este tipo de empresas de orden familiar, en ocasiones están constituidas por el dueño y un accionista que generalmente es un familiar, donde prevalecen los intereses personales, que se pueden constituir en un gran obstáculo para el crecimiento sostenido de los negocios.

El desconocimiento o la escasa experiencia administrativa, financiera y comercial, en muchas ocasiones no les permite llevar a cabo adecuadamente sus funciones, como consecuencia de ello tomar decisiones incorrectas o inapropiadas.

De no existir una adecuada planificación y control financiero conlleva a muchos riesgos como falta de liquidez, disminución de las ventas, incrementos de costos y gastos y consecuentemente pérdidas económicas, que podrían ocasionar hasta la quiebra de los negocios.

La competencia en el mercado empresarial, es una carrera contra el tiempo y es por eso que saber presupuestar, planificar y controlar es de gran importancia para tomar buenas decisiones que generen valor agregado económico y ventajas competitivas.

La inclusión e implementación de soluciones de planificación y control financiero pasan por la reestructuración de procesos en el área financiera y son cambios positivos que finalmente quedan en mandos gerenciales.

1.3 Árbol del problema

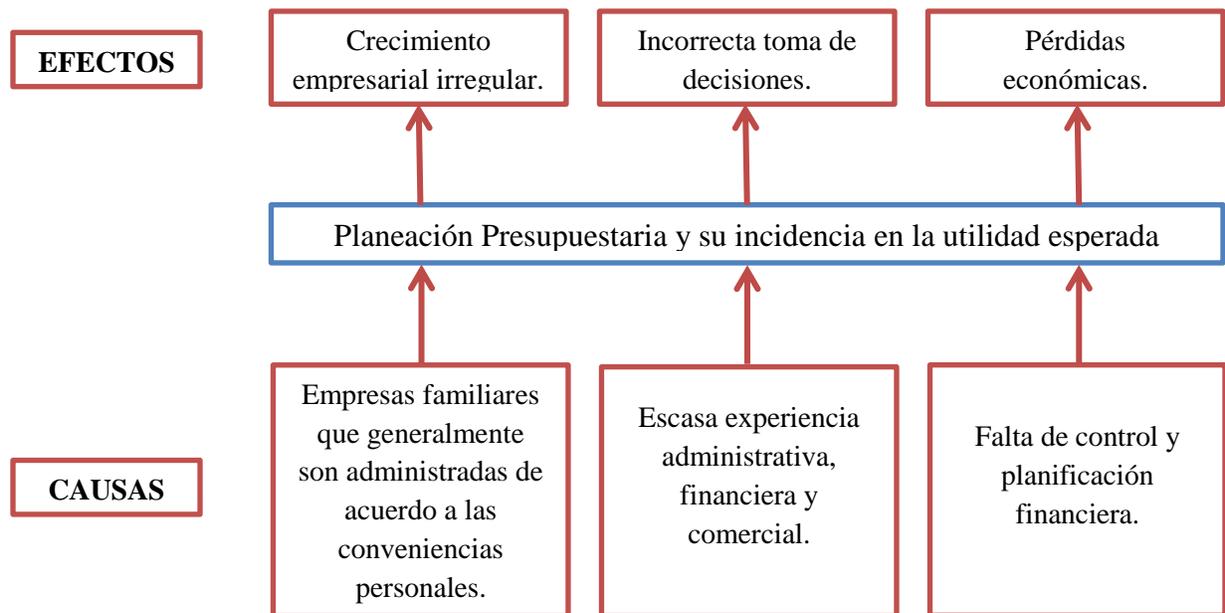


Figura 1. Árbol del problema

Nota: Información tomada de la investigación.

En la figura 1 se muestran las distintas causas y efectos que surgen del planteamiento del problema, entre las principales causas se especifican las empresas familiares que generalmente son administradas de acuerdo a las conveniencias personales, la escasa experiencia

administrativa, financiera y comercial así como también la falta de control y planificación financiera; las mismas que tendrán un efecto tales como el crecimiento empresarial irregular, incorrecta toma de decisiones y pérdidas económicas.

Cabe mencionar que todas las causas y efectos detalladas anteriormente, hacen referencia al tema de investigación de la planeación presupuestaria y su incidencia en la utilidad esperada.

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera la planeación presupuestaria incide en la utilidad esperada?

1.5 Sistematización del problema

Se plantea la sistematización con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?
- ¿Qué factores inciden en la planificación financiera dentro de una empresa?
- ¿Qué efectos tiene el desconocimiento administrativo, financiero y comercial en una empresa para la toma de decisiones?

1.6 Justificación de la investigación

Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial es necesario conocer como la gestión de presupuestos, planificación y control financiero permiten tomar decisiones acertadas en las compañías, por tal motivo la presente investigación pretende mostrar las consideraciones financieras que se deben tener en cuenta hoy en día para obtener los resultados esperados dentro del negocio, cuidando las finanzas y previniendo así posibles pérdidas económicas a las que se expone cualquier empresa, principalmente en las industrias familiares manufactureras.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo General

Analizar la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera.

- Determinar los factores que inciden en la planificación financiera dentro de una empresa.

- Comprobar los efectos que tiene el desconocimiento administrativo, financiero y comercial en una empresa para la toma de decisiones.

1.8 Delimitación de la investigación

Periodo: 2015

Sector: Financiero

Área: Finanzas, Presupuestos, Planificación Financiera.

Tipo de Empresa: Manufactura.

Ciudad: Guayaquil, Guayas

1.9 Idea a defender de la investigación

Una adecuada estructura de planificación financiera basada en procesos presupuestarios, permitirá que la utilidad esperada sea una meta factible y más cercana a la realidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En este capítulo se hará referencia a los conceptos más relevantes relacionados a la planeación presupuestaria, se delimitará la investigación a las empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, realizando además un análisis sobre los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera, sus factores y efectos.

Las empresas de manufactura en nuestro país tienen el difícil reto de crecer y mejorar sus procesos. Esto se debe a la gran competencia que existe en el mercado el mismo que es una carrera contra el tiempo y es por eso que saber presupuestar, planificar y controlar es de gran importancia para tomar buenas decisiones que generen valor agregado económico y ventajas competitivas, es decir que permitan obtener los resultados esperados.

Según el ranking anual que publica la revista Gestión en el año 2015 a través de su portal www.revistagestion.ec y de acuerdo a la información tomada de la Superintendencia de Compañías (2013), de las 1000 mejores empresas en el Ecuador según su actividad económica, las industrias manufactureras se encuentran en el segundo lugar representadas por un 25,4% de participación, siendo estas las que más personal emplean en el Ecuador.

Se constituye de esta manera que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial.

A continuación se detallan las mejores empresas por actividad económica.

Tabla 1 Las 1000 mejores empresas del Ecuador por actividad económica

Detalle de actividades	No.	%
Comercio al por mayor y menor	356	35,6%
Industrias manufactureras	254	25,4%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	69	6,9%
Construcción	55	5,5%
Explotación de minas y canteras	53	5,3%
Transporte y almacenamiento	44	4,4%
Actividades inmobiliarias	38	3,8%
Información y comunicación	27	2,7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	27	2,7%
Actividades financieras y de seguros	18	1,8%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	13	1,3%
Actividades de servicios administrativas y de apoyo	12	1,2%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	12	1,2%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	11	1,1%
Distribución de agua, alcantarillado, saneamiento	5	0,5%
Enseñanza	3	0,3%
Otras actividades de servicios	3	0,3%
	1.000	100,0%

Nota: Información tomada de Ranking Empresariales Superintendencia de Compañías, 2013.

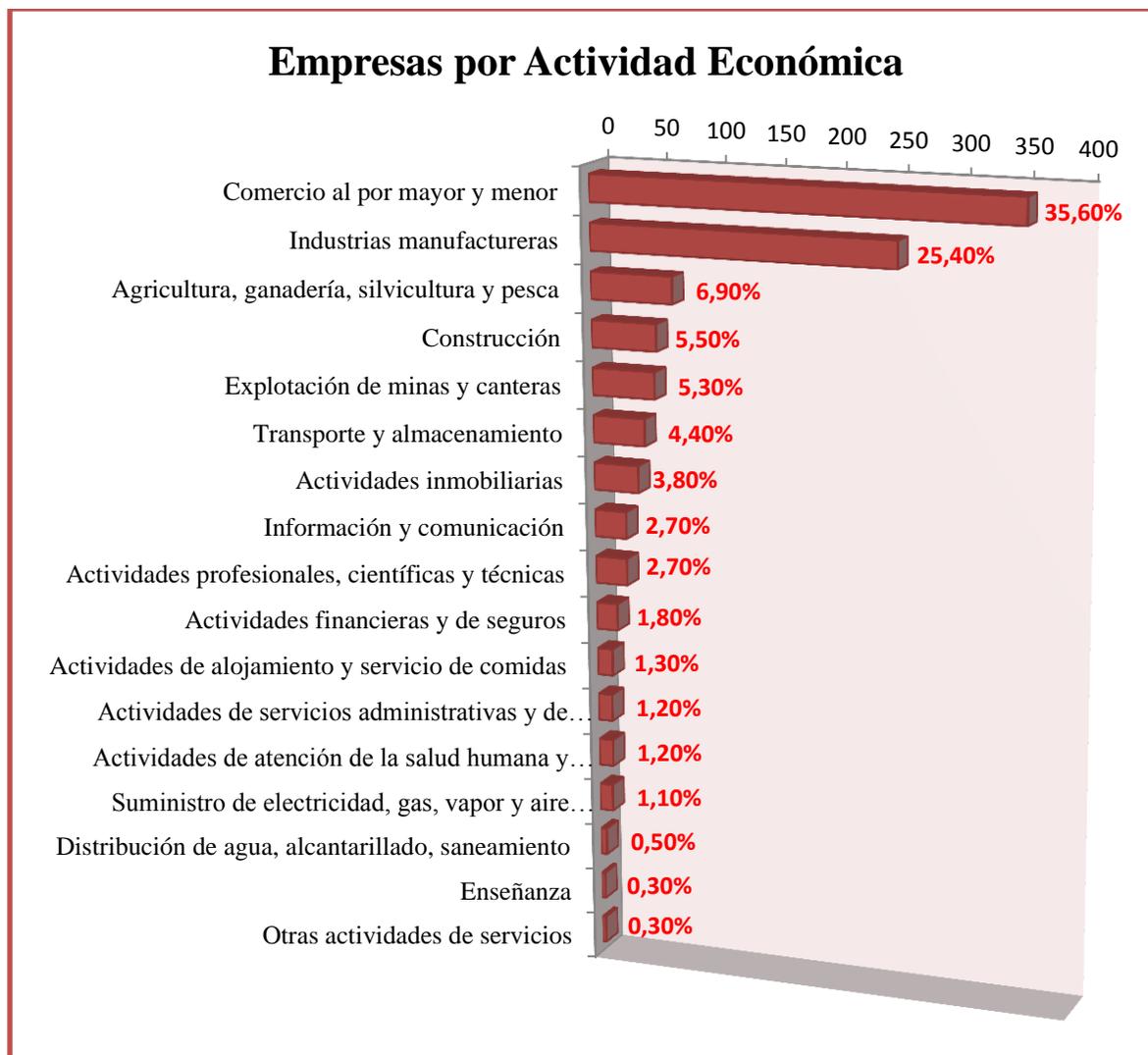


Figura 2. Las 1000 mejores empresas del Ecuador por actividad económica

Nota: Información tomada de *Ranking Empresariales Superintendencia de Compañías, 2013.*

La tabla 1 muestra el ranking de las 1000 mejores empresas del Ecuador por actividad económica, donde el comercio al por mayor y menor tiene una participación del 35.60%, las industrias manufactureras el 25.40% y otras actividades representan el 39% como se observa en la figura 2.

2.1.1 Bases Teóricas

2.1.1.1 Presupuesto Empresarial

En un proceso de planificación financiera, debe definirse el concepto general de la herramienta denominada Presupuesto, ya que desde el punto de vista empresarial el presupuesto es una guía que nos permite tener una visión de las metas que esperamos alcanzar en determinado tiempo y varios son los expertos que a través de los años expusieron sus teorías.

Según Rondón (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones”. (p. 3)

Según Lagos (2004) señala que “el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración”. (p. 3)

Fagilde (2009) de manera general sostiene “que los objetivos del presupuesto son planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado, controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos para lograr el cumplimiento de las metas previstas”. (p. 12)

Fagilde (2009) además menciona que pueden existir muchas razones importantes para realizar presupuestos en el mundo empresarial, como por ejemplo que los presupuestos “ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización”. (p. 14)

Munch (2011) plantea “que la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias” enfatizando también que el objetivo es “lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (p. 5)

En consideración a los criterios y teorías presentadas anteriormente por distintos expertos, se puede definir que el presupuesto es el medio para un fin, el cual incidirá en la utilidad esperada ya que esta valiosa herramienta financiera servirá para alcanzar en la medida de lo planificado (supuestos), las metas y objetivos financieros previstos donde se consideran distintas variables y escenarios que giran alrededor del mundo económico y empresarial.

2.1.1.2 Proceso Presupuestario

La clave del éxito para lograr las metas y objetivos propuestos en una empresa, dependerán netamente de las buenas decisiones y acciones que tomen sus líderes en determinado momento. El proceso presupuestario será el modelo de gestión que lleve a cabo todos los planes financieros y decisiones tomadas dentro de una compañía ya sea está en las industrias manufactureras como en cualquiera actividad económica que se emprenda.

Refiriéndose al planeación financiera y toma de decisiones Morales y Morales (2014) señalan que:

La planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. (p. 13)

Según el artículo que publica la Pontificia Universidad Católica del Perú en su portal web www.revistas.pucp.edu.pe revista Contabilidad y Negocios sobre la toma de decisiones empresariales de Franklin (2011) señala que:

Tanto los individuos como las organizaciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman. Algunas veces, la toma de decisiones es un proceso de prueba y error. Otras, las decisiones son certeras y sus resultados favorables con un margen de error mínimo.

En un análisis referente a la toma de decisiones empresariales aplicable al proceso presupuestario, se puede definir que tomar una decisión será totalmente relevante ante cualquier situación que se presente ya que se debe tener en consideración los distintos escenarios y variables que puedan darse dentro del presupuesto en marcha.

Un proceso presupuestario puede comprender periodos a corto plazo (un año) o a largo plazo (más de un año) los cuales dentro de una planeación financiera pueden modificarse una y otra vez con el propósito de lograr los objetivos estratégicos como las metas económicas o financieras.

Un proceso presupuestario debe cumplir con un ciclo de gestión donde el punto de partida es el plan estratégico, el mismo que lo define la alta gerencia estableciendo los objetivos empresariales luego de un análisis completo de las oportunidades y problemas que puedan presentarse a futuro en la empresa, consecuentemente los planes estratégicos deben vincularse a los modelos de presupuesto con la colaboración y actuación de las distintas áreas de la empresa y lograr posteriormente controlar el plan con análisis comparativos, cerrando el ciclo con la revisión en base a pronósticos.

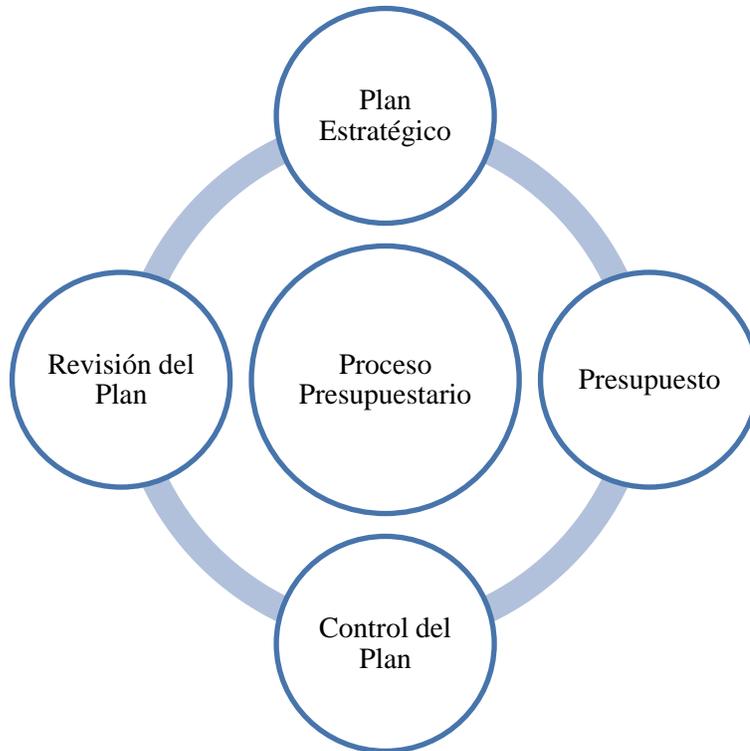


Figura 3. Proceso Presupuestario

Nota: Información tomada de la investigación.

La figura 3 muestra el ciclo que comprende el proceso presupuestario el cual inicia con un plan estratégico vinculándose luego a los modelos de presupuesto, control del plan y revisión del plan como fue mencionado anteriormente.

Una vez que se ha logrado cumplir con las expectativas estratégicas de la gerencia o administración se podrán generar distintos escenarios que servirán para crear una situación específica dentro de un presupuesto.

Se recomienda crear al menos tres escenarios de presupuestos: Normal, Pesimista y Optimista.

- El escenario normal, es aquel con el cual se inicia la planificación presupuestaria y será la base para el resto de escenarios que se pudieran realizar.

- El escenario pesimista, es aquel que muestra una situación inconveniente para la empresa donde muchas veces depende de factores o variables externas a la compañía, casos desafortunados o fortuitos.

- El escenario optimista, es aquel que muestra una situación positiva en cuanto a las expectativas estratégicas donde se espera obtener resultados favorables y convenientes para la compañía.

De esta manera los escenarios de presupuestos podrán ser sujetos de control para realizar análisis comparativos entre sí, con datos reales de años anteriores (históricos) o datos reales actuales.

En la revisión de los planes de presupuesto se pueden considerar distintas simulaciones como: ¡qué pasaría si!, proyecciones, pronósticos también llamados forecast en términos ingleses o múltiples variables que pudieran incidir en la utilidad esperada.

2.1.1.3 Requisitos básicos para un proceso presupuestario

Para poner en marcha un proceso presupuestario es necesario emplear algunos requisitos que garanticen la correcta aplicación y funcionamiento de la planificación financiera.

Existen varios factores que se deben tener en consideración para su ejecución, que serán entre otros puntos la parte medular del presupuesto, como lo es mantener una estructura clara y

sólida en cuanto a la organización como centros de costos, unidades de negocio, departamentos, entre otros; ya que de esta manera la planificación financiera podrá ser sujeta de análisis en distintos niveles y al detalle requerido por la gerencia.

Como requisitos básicos para un plan presupuestal Rivadeneira (2014) señala los siguientes puntos para operar un programa de presupuestos:

- Responsabilidad de la dirección
- Organización
- Sistema de contabilidad
- Comunicación
- Metas reales
- Informes y revisiones oportunas
- Flexibilidad
- Vigilancia continua
- Eficiencia en las operaciones (p. 14)

Rivadeneira (2014) en su análisis referente a cada requisito sostiene:

- Responsabilidad de la dirección, que la empresa haga o no uso rentable de un programa de presupuestos depende en último término de la dirección superior, ya que ésta debe comprometerse a seguir el concepto general de los presupuestos y tener una comprensión perfecta de sus consecuencias y operaciones. Además la dirección superior debe identificar y evaluar las características de la empresa y el

medio en el cual desarrolla sus actividades a fin de que tome las decisiones pertinentes en cuanto a la conformación del programa de presupuestos. (p. 13)

Administrar un modelo de presupuesto no debe ser una labor que deba realizarse en una sola ocasión en el año para tener la premisa de lo que puede o no ser la operación de la empresa en ese periodo, debe ser una gestión que se realice mensualmente para ir controlando y revisando si se está cumpliendo con el plan estratégico que se planteó la gerencia desde el comienzo y así lograr que la realidad sea lo más cercana a lo presupuestado y mucho depende eso de la dirección superior de la empresa

- Organización, el programa de presupuestos de una firma debe descansar sobre la base de una organización debidamente estructurada y con líneas de autoridad y responsabilidad claramente establecidas. (p. 13)

La importancia de que exista una adecuada organización en esencia se basa en contar con una estructura bien definida de centros de costos o unidades de negocio donde se asigne un responsable el cual se encargará de suministrar la información necesaria para cumplir con la planificación estratégica.

- Sistema de contabilidad, debido a que la planeación, en algunos aspectos, se basa en los datos históricos que en su mayor parte se generan en la contabilidad y, además, el control presupuestario incluye la comparación de los resultados reales con los planeados, el sistema de contabilidad debe diseñarse conforme a las necesidades y objetivos del programa de presupuestos. (p. 13)

En efecto un sistema contable debería poder brindar todas las facilidades para que al momento de tomar información real de años anteriores o del periodo actual, permita acceder sin

ningún inconveniente a la data logrando cumplir de forma más rápida con el control y la revisión del plan constituidos bajo proceso presupuestario. Es decir que la empresa debería contar con un ERP que sea práctico, dinámico, amigable y colaborativo para que se logró la gestión necesaria a nivel de información.

- Comunicación, a fin de lograr la mejor utilización de un sistema de presupuestos la información debe fluir fácilmente entre los diferentes niveles de la organización. Esto significa que tanto los ejecutivos como los subordinados deben tener una clara comprensión de sus responsabilidades y de las metas a alcanzar. (p. 14)

El éxito de que un modelo de presupuesto funcione adecuadamente según lo planificado se debe en gran parte a la colaboración de los usuarios responsables y su equipo de trabajo para lograr una fluida comunicación con las distintas áreas dueñas de la información, esto garantizará que el desarrollo del presupuesto se defina dentro del tiempo establecido.

- Metas reales, como requisito básico los fines y metas consideradas en el presupuesto deben ser alcanzables, dando por supuesto un alto nivel de eficiencia general de la empresa. Las metas demasiado elevadas desalientan cualquier esfuerzo serio por alcanzarlas; las metas muy bajas, que no representan mayor trabajo superarlas, no proporcionan una adecuada motivación. Este punto es vital ya que existe en los ejecutivos responsables una tendencia natural a protegerse fijando metas presupuestarias en un punto que de ninguna manera constituye un reto. Esta tendencia debe evitarse señalando como norma general que las variaciones, tanto a favor como en contra, de los resultados reales y los planeados se analizarán cuidadosamente. Además, se puede señalar que como un aspecto importante para calificar la actuación de los ejecutivos se tendrá en cuenta su capacidad para la planificación. (p. 14)

La planificación financiera establece la manera de cómo se van a lograr alcanzar los objetivos empresariales y parte vital o esencial dentro de la gestión de presupuestos recae en la elaboración de los distintos escenarios que puedan suscitarse dentro de un periodo con el objetivo de considerar cualquier variable posible que afecte favorable o desfavorablemente a la empresa, estos escenarios deben representar más que una motivación la capacidad que tiene el ejecutivo de planificar ante cualquier particularidad.

- Informes y revisiones oportunas, este requisito especifica la necesidad de establecer una norma, por parte de la dirección superior, respecto al calendario a utilizar para llevar a cabo la planificación, los informes de resultados y todas las actividades relacionadas con la preparación de los diferentes presupuestos. La existencia de un calendario para la planificación compromete a todos y cada uno de los ejecutivos a desarrollar sus programas dentro del tiempo establecido, evitando así retrasos que inciden negativamente en la planeación total de la empresa. Los informes de resultados constituyen instrumentos de la administración y, como tales, su presentación oportuna permite que la dirección superior realice una acción efectiva en la corrección de situaciones anormales. (p.14)

El tiempo es un factor importante para lograr el cumplimiento del presupuesto ya que cada usuario que participe del mismo debe estar consciente que existen ciertas áreas dependientes las cuales requieren de información confiable para continuar con el proceso presupuestario, por tal motivo cada ejecutivo debe someterse a un calendario y fechas de entrega de información o porción de presupuesto para que esta sea sujeta a revisión y por ende a correcciones que puedan resultar de las observaciones suscitadas de los informes entregados a la gerencia.

- Flexibilidad, el requisito de la flexibilidad en la aplicación de un programa de presupuesto lleva el reconocimiento de que su utilización no dirigirá la empresa y que la flexibilidad en la aplicación de los diferentes planes tiene que ser la norma, dando así la libertad a los ejecutivos para adoptar las decisiones que consideren

pertinentes, aun cuando no estén cubiertas por el presupuesto. No hay que perder de vista que un programa de presupuesto constituye una herramienta al servicio de la dirección para promover los asuntos de la compañía y de las personas en los diferentes campos de la actividad directiva. Relacionada con la flexibilidad está la capacidad de la dirección para evaluar el rendimiento de los ejecutivos; ésta evaluación tiene que ser comprensible, justa y exacta. (p. 15)

Un presupuesto al ser sujeto de revisión y ajustes debe ser flexible dando así la libertad para que ejecutivos adopten decisiones tomadas por gerencia.

- Vigilancia permanente, este requisito sostiene que deben investigarse a conciencia tanto la actuación eficiente como la actuación deficiente de los ejecutivos, con la finalidad de llevar a efecto una acción correctiva en el caso de una actuación deficiente o reconocer y aprovechar las enseñanzas de una buena actuación. (p. 15)

Básicamente el encargado general del presupuesto sea este el analista, jefe o gerente financiero entre otros, debe investigar quienes de los colaboradores de las distintas áreas no están cumpliendo apropiadamente con su porción de presupuesto o quienes no están llevando adecuadamente el proceso de planificación con el objetivo de tomar correctivos a tiempo.

- Eficiencia en las operaciones, este requisito pone de manifiesto un aspecto implícito en los principios anteriores y es que la eficiencia con la cual se llevan a cabo las diversas operaciones en una empresa constituye un ingrediente esencial para alcanzar el éxito. Los requisitos básicos señalados si se los sigue con la debida seriedad constituirán un buen camino para llevar a efecto un programa de presupuesto. (p. 15)

Sin ser una obligación o una ley, dentro de un análisis se debe considerar cumplir con estos requisitos básicos ya que de otra manera no sería posible lograr operar un programa de presupuestos. Se debe garantizar que la planificación financiera este siempre bajo los parámetros impuestos bajo la dirección.

2.1.1.4 Participantes del proceso presupuestario

La clave de una buena administración es la planificación, y es por tal motivo que los participantes del proceso presupuestario deben tener clara cuál es su función.

Según Orozco y Quintanilla (2014) mencionan que “un presupuesto es una herramienta que ayuda a los administradores tanto a planear como a controlar las operaciones” además mencionan también que “cada miembro de la organización pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas”. (pp. 21.22)

En definitiva, los recursos o personas que formarán parte del proceso presupuestario serán los encargados de cumplir con las labores asignadas en función de la parte del presupuesto que administra, en base a una planificación que consta de tiempos para la entrega de información básica y requerida de cada área, para la ejecución del presupuesto.

En cuanto se ha coordinado con las personas necesarias que formarán parte del proceso presupuestario, se deberá preparar el presupuesto en forma conjunta es decir que, los involucrados de las distintas áreas a través de un acompañamiento con el encargo de finanzas lleven a cabo la ejecución del plan donde debe existir flujo de información hacia la gerencia que permita evaluar el rendimiento corporativo de cada colaborador.

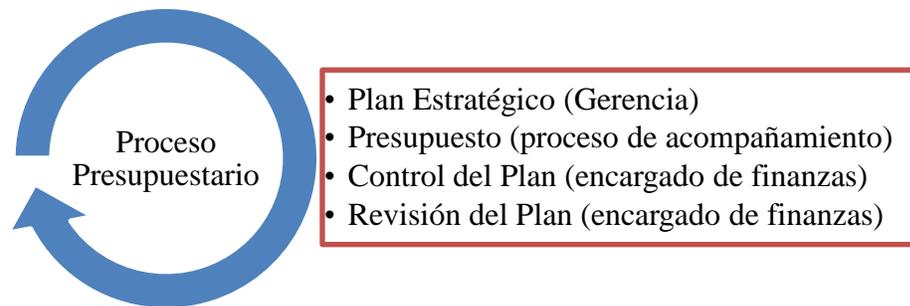


Figura 4. Participantes del proceso presupuestario

Nota: Información tomada de la investigación.

La figura 4 detalla a los involucrados en el proceso presupuestario en las distintas etapas que se cumplen en el ciclo. El plan estratégico está a cargo de la gerencia, el presupuesto es un proceso de acompañamiento donde participan el encargado de finanzas junto con los usuarios responsables de su porción de presupuesto de las distintas áreas, el control y la revisión del plan está a cargo del responsable de finanzas.

2.1.1.5 Procedimientos para la elaboración de presupuestos

Dentro del marco de procedimientos requeridos para la elaboración del presupuesto es importante tener en cuenta que se debe definir una metodología sencilla de pasos básicos para poder dar inicio al proceso presupuestario aplicado en empresas de manufactura y de acuerdo con Baena (2014) se estipulan los siguientes:

- Recopilación de información
- Metas y políticas
- Preparación de los presupuestos requeridos
- Presentación de los estados financieros
- Aplicación de análisis financiero a las proyecciones financieras (p. 347)

2.1.2 Elaboración de presupuestos en empresas de manufactura

En consideración con los procedimientos para la elaboración de presupuestos, se pone en marcha la planificación presupuestaria.

2.1.2.1 Recopilación de información

Baena (2014) en este punto se refiere a lo siguiente:

La empresa debe contar con información cualitativa y cuantitativa histórica, si esta ya se encuentra en el mercado y permanece activa en sus operaciones. Si la empresa apenas inicia actividades, la información pertinente, como datos históricos, será el estudio o investigación de mercados, la formulación del proyecto o la evolución del proyecto. Recordemos que el proyecto está vinculado a un plan de negocio, actividad, producto o servicio. (p. 347)

Sobre los datos históricos señala también que:

La recopilación de datos históricos hace referencia a los estados financieros básicos, para determinar en ellos el comportamiento o variaciones en unidades vendidas, precios por venta o compra de materia prima, descuentos recibidos y otorgados, forma de pago, cumplimiento en los estándares de crédito, periodicidad de cobro o pago, el comportamiento del mercado, la competencia, el tipo de demanda, el talento humano (por procesos), los equipos o maquinarias necesarias, tecnología, comportamiento de todos los gastos y de todos los ingresos. (p. 347)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en relación a los participantes del proceso presupuestario y la recopilación de información, el cumplimiento de este procedimiento depende mucho de la capacidad y habilidad de los participantes para que cumplan con la entrega de información solicitada en el tiempo estipulado y con el acompañamiento del encargado de finanzas o del presupuesto de la compañía, para que exista fluidez de información y buena comunicación entre los distintos responsables.

2.1.2.2 Metas y políticas

Es importante dentro de una compañía, mantener y aplicar algunas normas o políticas referentes a los procesos que se llevan a cabo, y en una planificación financiera lo primero que se debe tener en consideración son las estrategias que se fundamentan o soportan en estas normas que me permitirán alcanzar de forma correcta las metas previstas por la gerencia y dentro de marco de metas y políticas, Baena (2014) señala:

En la realización de una proyección financiera normalmente se trabaja con datos variables que nos ayudan a predecir el comportamiento económico de la empresa. Esas variables son, en la mayoría de los casos, las metas y políticas que establece la empresa, como una norma de seguimiento a cada uno de sus procesos en el mercado, por el adecuado uso de los recursos económicos que allí se encuentran invertidos. (p. 347)

Entre algunas de las políticas, se mencionan algunas:

- Políticas de inventario
- Porcentaje de reparto de utilidad
- Porcentaje de las ventas, como inventario final (materia prima, producto en proceso, terminado)
- Modelo de depreciación
- Definición de gastos con proporción a producción y a la administración (CIF fijos y variables)
- Manejo del talento humano y contratación de personal

Como variables, se mencionan algunas:

- Inflación (tasa porcentual)
- Tasa de interés del mercado (sistema financiero)
- Impuestos

Entre otros, concluye indicando que “antes del inicio de una proyección financiera, la empresa debe tener claramente definidos cuáles son sus metas o políticas y sus variables, tanto de tipo interno como externo”. (p. 348)

Es importante antes de dar inicio a una proyección financiera se deben dejar claras cuáles son las metas, políticas o variables para que sean consideradas en la planificación garantizando así que la información sea confiable y que los informes sean favorables caso contrario el presupuesto resultará poco alentador y perderá validez.

2.1.2.3 Preparación de los presupuestos requeridos

Es necesario remarcar que un presupuesto es una herramienta financiera que servirá de guía para tener una visión a futuro o hacia adelante de las metas que esperamos alcanzar en determinado tiempo.

Según el e-book publicado por el portal web www.be-analytic.com sobre el modelo de planificación y control de empresas de manufactura de Bolaños (2016), sostienen que “el modelo de gestión de rentabilidad basado en presupuesto es creado a la medida para cada empresa. De manera general los componentes del modelo para las empresas de manufactura contiene los siguientes módulos de planificación y control”. (p. 2)



Figura 5. Preparación de los presupuestos requeridos

Nota: Información tomada de www.be-analytic.com.

La figura 5 referente a la preparación de los presupuestos requeridos, detalla los modelos de planificación y control financiero basado en presupuestos recomendados como ingresos, costos, compras de materiales, gastos, capex, distribución de gastos, estados financieros e informes.

2.1.2.4 Presupuesto de ingresos

Bajo el modelo planificación y control de empresas de manufactura sugerido por Bolaños (2016) para el presupuesto de ingresos se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Planificación del volumen de ventas por producto, canal, mes, etc.
- Precios lista por producto, mes, etc.
- Descuentos por canal, mes, etc.

En base a las consideraciones detalladas anteriormente, dentro de un modelo de ingresos se realiza una planificación de sobre el volumen de ventas ya sea esta por producto, canal, mes u otras variables de acuerdo a las necesidades de la empresa para la proyección de los dólares en ventas que se espera alcanzar en el ejercicio presupuestario.

Tabla 2 Modelo base para presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PRODUCTO						
Producto A						
Cajas	20.000	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000
\$ Precio de venta	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
\$ Ingreso Bruto	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00
% Descuento	10%	10%	10%	10%	10%	10%
\$ Descuento	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
\$ Ingreso Neto	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 189.000,00	\$ 189.000,00	\$ 198.000,00	\$ 198.000,00
TOTAL VENTAS (USD)	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 189.000,00	\$ 189.000,00	\$ 198.000,00	\$ 198.000,00

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 2 muestra un modelo base para la proyección de ventas la misma que se compone por cuentas, variables o supuestos, como en el caso de los productos que se esperan vender en determinado período de tiempo, de las cuales se obtendrá un total de ventas en dólares como resultado de multiplicar la cantidad de cajas por producto y por el precio unitario de venta.

Los modelos de presupuestos se alinean a las necesidades de cada empresa por lo que no existe un modelo único o específico para cada compañía es por eso que para el desarrollo de un modelo de presupuesto el período de tiempo queda a criterio de la administración financiera, ya que puede efectuarse en meses ya sean estos de forma bimestral, trimestral, semestral o por año.

Dentro de una planificación financiera, las proyecciones de ventas se constituyen en la columna vertebral del presupuesto ya que son la parte fundamental para la continuidad del proceso presupuestario como las proyecciones de producción, costos y gastos.

Por consecuente de las proyecciones de ventas se obtendrá información de presupuesto para el desarrollo del estado de resultados presupuestado.

2.1.2.5 Presupuesto de costos

Bajo el modelo planificación y control de empresas de manufactura sugerido por Bolaños (2016) para el presupuesto de costos se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Estimación del requerimiento de producción mensual.
- Cálculo de costo de producción y consumo de materia primas.
- Cálculo de costo de producción de mano de obra y costos indirectos.
- Calculo de costo de ventas en dólares.

En base a las consideraciones detalladas anteriormente, para la obtención de un modelo de costos se debe desarrollar en primera instancia una planificación de la producción mensual a través de un presupuesto de producción donde consecuentemente también se desarrollará un presupuesto sobre la mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF).

Tabla 3 Modelo base para presupuesto de producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN						
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PRODUCTO						
Producto A						
+ Inventario inicial de producto terminado	9.500	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645
Días (Producción)	15	15	15	15	15	15
Producción Estimada	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645	11.000
Producción Sugerida	29.677	30.714	31.161	31.500	32.645	33.000
+ Producción Planificada	20.177	21.037	20.447	21.339	22.145	22.355
Días (Venta)	31	28	31	30	31	30
- Venta (Cajas)	20.000	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000
= Inventario final de producto terminado	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645	11.000

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 3 muestra un modelo base de la planificación de producción mensual la misma que comienza a partir de un inventario inicial cual será la producción necesaria de productos terminados para satisfacer el volumen de ventas ya planificado en el modelo de ingresos.

En este modelo de presupuesto de producción, como se mencionó anteriormente se considera un inventario inicial el mismo que será igual al inventario final de producto terminado del mes anterior, en cambio para el cálculo de la producción se está considerando como parámetros el total de días en los que se espera vender determinado producto y el total de días en el que se producirá ese producto los cuales podrán ser ajustados conforme se vaya controlando el presupuesto a medida del tiempo. Finalmente se obtendrá el inventario final de producto

terminado el cual resulta de la suma del inventario inicial de productor terminado más la producción mensual estimada y menos el volumen de ventas presupuestado.

Para una mejor comprensión del cálculo de la producción mensual se desarrolló la siguiente tabla:

Tabla 4 Cálculo de producción

CALCULO DE PRODUCCIÓN - UNIDADES (CAJAS)						
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PRODUCTO						
Producto A						
+ Venta (Cajas)	20.000	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000
/ Días (Venta)	31	28	31	30	31	30
= Venta Diaria	645	714	677	700	710	733
* Días (Producción)	15	15	15	15	15	15
= Producción Estimada	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645	11.000
+ Venta (Cajas)	20.000	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000
= Producción Sugerida	29.677	30.714	31.161	31.500	32.645	33.000
- Inventario inicial de producto terminado	9.500	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645
= Producción Planificada	20.177	21.037	20.447	21.339	22.145	22.355

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 4 muestra el cálculo aplicado para la obtención de la producción mensual descrita anteriormente en la tabla 3 donde mencionaba que para el cálculo de la producción se está considerando como parámetros el total de días en los que se espera vender determinado producto y el total de días en el que se producirá ese producto los cuales podrán ser ajustados conforme se vaya controlando el presupuesto a medida del tiempo.

Una vez realizada la planificación mensual de producción se procede con la ejecución del presupuesto de costos donde se desarrollará un presupuesto sobre la mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF).

Para una mejor comprensión sobre el modelo de presupuesto de costos de producción se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 5 Modelo base para presupuesto de costos

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN					
MES	ENERO				
PRODUCTO / CUENTAS	Costo Estándar (Unidad)	Unidades (Caja)	\$ Costo Estándar (Caja)	Producción (Cajas)	\$ Costo de Producción
Producto A					
Materia Prima (MP)					
MP 1	\$ 0,05	6	\$ 0,30	20.177	\$ 6.053,23
MP 2	\$ 0,06	6	\$ 0,36	20.177	\$ 7.263,87
MP 3	\$ 0,10	6	\$ 0,60	20.177	\$ 12.106,45
Material Empaque (ME)					
ME 1	\$ 0,15	6	\$ 0,90	20.177	\$ 18.159,68
ME 2	\$ 0,18	6	\$ 1,08	20.177	\$ 21.791,61
Mano de Obra (MOD) y Costos Indirectos (CIF)					
MOD	\$ 0,06	6	\$ 0,36	20.177	\$ 7.263,87
CIF	\$ 0,20	6	\$ 1,20	20.177	\$ 24.212,90
TOTAL COSTOS (USD)	\$ 0,80	6	\$ 4,80	20.177	\$ 96.851,61

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 5 muestra un modelo base del cálculo del costo de producción aplicando el costo estándar la misma que se compone por cuentas, variables o dimensiones como en el caso de los productos que se esperan producir en determinado período de tiempo y a que costo.

El resultado de este ejercicio se genera a raíz de un costeo sobre los materiales y los costos que se deben considerar para la elaboración de un producto; es decir la materia prima, los materiales de empaque, los insumos, la mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación u otros gastos generales que cada producto contiene en su receta, de esta manera se obtendrá el total en dólares de los costos de producción como consecuencia de la multiplicación del costo por producto y la producción planificada.

Los modelos de presupuestos no son únicos o específicos pueden cambiar tanto en forma como en su metodología acorde a las necesidades de cada empresa.

Tabla 6 Modelo base para presupuesto de mano de obra directa

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA						
CUENTAS / MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Personal Operativo						
Número de Empleados	10	10	10	10	10	10
\$ Sueldo Básico	\$ 3.540,00	\$ 3.540,00	\$ 3.540,00	\$ 3.540,00	\$ 3.540,00	\$ 3.540,00
\$ Remuneración Variable	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
\$ Alimentación	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
\$ Seguro Médico	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Total Beneficios Empleados	\$ 4.140,00					
\$ Décimo Tercer Sueldo	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00
\$ Décimo Cuarto Sueldo	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00
\$ Aporte Patronal	\$ 461,61	\$ 461,61	\$ 461,61	\$ 461,61	\$ 461,61	\$ 461,61
\$ Fondo de Reserva	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00
\$ Vacaciones	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00
Total Beneficios Ley	\$ 1.791,61					
TOTAL MANO DE OBRA	\$ 5.931,61					

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 6 muestra un modelo base del cálculo de la mano de obra directa, la misma que se compone por cuentas, variables o supuestos donde se especifica lo correspondiente a la nómina

del personal operativo de planta ubicado en las zonas de producción, es decir todas las personas que están involucradas o relacionadas con la elaboración y proceso de los productos.

Los valores que recibirán como sueldos y beneficios los empleados deben estar considerados, para determinar un costo de más preciso de la mano de obra.

Tabla 7 Parámetros presupuesto mano de obra directa

PARAMETROS PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA						
CUENTAS / MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Personal Operativo						
Beneficios Empleados						
\$ Sueldo Básico	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00
\$ Remuneración Variable	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
\$ Alimentación	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Seguro Médico	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Beneficios Ley						
\$ Décimo Tercer Sueldo	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50
\$ Décimo Cuarto Sueldo	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
% Aporte Patronal	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%
\$ Aporte Patronal	\$ 46,16	\$ 46,16	\$ 46,16	\$ 46,16	\$ 46,16	\$ 46,16
\$ Fondo de Reserva	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50
\$ Vacaciones	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 7 muestra los rubros establecidos como parámetros de los cuales se obtendrán los costos de la mano de obra directa que afectan a los costos de producción.

2.1.2.6 Presupuesto de gastos

Bajo el modelo planificación y control de empresas de manufactura sugerido por Bolaños (2016) para el presupuesto de gastos se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Presupuesto de gastos con anexos.
- Planificación de gastos por centro de costo.
- Planificación de viajes.
- Honorarios profesionales.
- Movilización.
- Capacitación.
- Logística y transporte.
- Suministros.
- Mantenimiento.
- Arriendos, Seguridad.
- Marketing y Publicidad.
- Otros.

En base a las consideraciones detalladas anteriormente, para la obtención de un presupuesto de gastos se pueden desarrollar varios modelos dependiendo del análisis y la necesidad que la empresa requiera realizar, los gastos son comúnmente cargados directamente a la cuenta contable y en muchas ocasiones esto puede ocasionar una equivocada gestión del presupuesto.

Las empresas se enfocan de forma prolija en el presupuesto de gastos de personal sea este administrativo u operacional ya que al tratarse del talento humano es fundamental llevar estos rubros con mucha transparencia, precisión y discreción.

A diferencia del modelo de presupuesto de mano de obra directa el cual se desarrollaba considerando al total de las personas que estaban involucradas o relacionadas con la elaboración y proceso de los productos, para el personal administrativo se debe realizar el cálculo de los beneficios por empleado ya que acorde al cargo son los rubros que se determinarán para el pago de nómina.

Bajo el modelo planificación y control de empresas de manufactura sugerido por Bolaños (2016) para el presupuesto de gastos de personal administrativo se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Presupuesto de gastos de personal por colaborador / cargo.
- Cálculo de beneficios sociales en presupuesto.
- Cálculo de beneficios propios de la empresa.
- Simulaciones de incremento en remuneraciones.

En base a las consideraciones detalladas anteriormente, para la obtención del presupuesto de gastos de personal administrativo se desarrolló un modelo base para una mejor comprensión del mismo.

Tabla 8 Modelo base para presupuesto de gastos de personal administrativo

PRESUPUESTO GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO					
Personal Administrativo					
Nombre	Cargo	Fecha de Entrada	Fecha de Salida	Sueldo	Gasto Mensual
Pablo Báez	Gerente General	02/01/2011		\$ 3.000,00	\$ 4.375,35
Carmen Castro	Asistente Gerencia	08/02/2012		\$ 500,00	\$ 763,26
Soledad Soto	Jefe Financiero	04/04/2012		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
Juan Cárdenas	Analista Financiero	20/01/2011		\$ 700,00	\$ 1.052,23
Ana María Fonseca	Jefe Ventas	01/03/2011		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
David Molina	Ejecutivo de Ventas	04/04/2012		\$ 700,00	\$ 1.052,23
Gabriela Rojas	Contador General	15/09/2011		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
Esteban Acuña	Asistente Contable	01/12/2013		\$ 500,00	\$ 763,26
Ronald Domínguez	Jefe Talento Humano	04/04/2012		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
Gabriela Ricaurte	Analista de Talento Humano	02/11/2013		\$ 700,00	\$ 1.052,23
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO				\$ 10.100,00	\$ 15.001,27

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 8 detalla la nómina del personal administrativo, donde se refleja el gasto mensual por empleado la misma que se verá reflejada en el estado de resultados presupuestado teniendo en consideración la fecha de entrada del empleado, la posible fecha de salida y sueldo percibido por el colaborador.

El gasto mensual de personal administrativo resulta de una serie de cálculos atribuibles a los rubros de beneficios de ley y beneficios sociales los mismos que se deben cuan por colaborador.

Tabla 9 Cálculo de gastos personal administrativo por empleado

CÁLCULO DE GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO POR EMPLEADO						
CUENTAS / MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Personal Administrativo						
Empleado: Pablo Báez						
Beneficios Empleado						
\$ Sueldo	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
\$ Remuneración Variable	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
\$ Alimentación	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
\$ Seguro Médico	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Total Beneficios Empleados	\$ 3.030,00					
Beneficios Ley						
\$ Décimo Tercer Sueldo	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50
\$ Décimo Cuarto Sueldo	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
\$ Aporte Patronal	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85
\$ Fondo de Reserva	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50
\$ Vacaciones	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50
Total Beneficios Ley	\$ 1.345,35					
TOTAL GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 4.375,35					

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 9 muestra el ejemplo del cálculo del gasto mensual considerado para un solo colaborador donde se detalla cuanto irá cargado finalmente como gasto administrativo a las cuentas contable de sueldos y salarios, remuneración variable, alimentación, seguro médico, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, aporte patronal, fondo de reserva y vacaciones.

De esta manera al realizar la proyección de cuánto será el gasto por personal administrativo dentro del presupuesto para el año proyectado, pero además de estos gastos, como se mencionaba anteriormente para la obtención de un presupuesto de gastos se pueden desarrollar varios modelos dependiendo del análisis y la necesidad que la empresa requiera realizar, es por ello que el cálculo de la depreciación entra en este grupo.

Bajo el modelo planificación y control de empresas de manufactura sugerido por Bolaños (2016) para el presupuesto de gastos CapEx o inversiones de capital se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Planificación de inversiones.
- Portafolio de inversiones y proyectos.
- Cálculo de depreciación.
- Planificación de pagos para Flujo de Efectivo.

En base a las consideraciones detalladas anteriormente, para la obtención del presupuesto de gastos de inversión se desarrolló un modelo base para una mejor comprensión del mismo, sobre el cálculo de depreciación.

Tabla 10 Modelo base para presupuesto de gastos de inversión (CapEx)

PRESUPUESTO GASTOS DE INVERSION (CAPEX)							
CUENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Activos	Valor						
Maquinaria	\$ 150.000,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Vehículos	\$ 18.000,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos de computo	\$ 5.000,00	\$ 138,89	\$ 138,89	\$ 138,89	\$ 138,89	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y enseres	\$ 12.000,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 0,00
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN	\$ 185.000,00	\$ 1.888,89	\$ 1.888,89	\$ 1.588,89	\$ 1.588,89	\$ 1.450,00	\$ 1.250,00

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 10 detalla el valor mensual de depreciación por cada activo fijo considerado para el presupuesto de gastos de inversión. Los activos fijos son los bienes que posee la empresa los cuales con el tiempo pierden parte del valor ya sea por el uso u obsolescencia del mismo. Este

valor se contabiliza como gastos de depreciación y resultan del valor de adquisición dividido para los meses de vida útil de ese activo.

Para efectos de cálculo del valor mensual de depreciación, se suponen como parámetros el total de meses de vida útil por tipo de activo, los cuales se registrarán hasta que el activo haya cumplido su ciclo de vida.

Para una mejor comprensión de los parámetros que se estiman dentro de la planificación de gastos de inversión, se muestra la siguiente tabla por tipo de activo.

Tabla 11 Parámetros de vida útil (meses) para cálculo de depreciación

PARÁMETROS VIDA ÚTIL (MESES)							
CUENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Tipo de Activo	Años						
Maquinaria	10	120	120	120	120	120	120
Vehículos	5	60	60	0	0	0	0
Equipos de computo	3	36	36	36	36	0	0
Muebles y enseres	10	120	120	120	120	120	0

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 11 especifica el tiempo de vida útil en años por cada tipo de activo y su equivalente en meses registrados hasta el momento en que se cumpla la vida útil del mismo; es decir que, si dentro de los parámetros no se encuentra registrada la equivalencia en meses de los años a depreciar, el activo no presentará en el cálculo ningún valor como gasto de depreciación.

2.1.2.7 Estados financieros

Bajo el modelo planificación y control de empresas de manufactura sugerido por Bolaños (2016) se debe tener en consideración los siguientes estados financieros:

- Estado de resultados por línea de negocio.
- Estado de resultados detallado y resumido.
- Estado de Situación Financiera
- Flujo de Efectivo.
- Estado de Fuentes y Usos.
- Estado de Costos de Producción.
- Estados Financieros Consolidados.
- Estados Financieros para Directorio.

En base a las consideraciones detalladas anteriormente, para el estado de resultados proyectado se presenta un modelo base donde se consideran indicadores financieros.

Tabla 12 Modelo base para estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	
CUENTAS	ENE
Ingresos	\$ 180.000,00
Costos	\$ 98.101,61
\$ Utilidad Bruta	\$ 81.898,39
% Utilidad Bruta	45%
Gastos Administrativos	\$ 15.001,27
Depreciaciones	\$ 538,89
\$ Utilidad Operacional	\$ 66.358,23
% Utilidad Operacional	37%
Participación Empleados (15%)	\$ 9.953,73
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 12.408,99
\$ Utilidad Neta	\$ 43.995,51
% Utilidad Neta	24%

Nota: Información elaborada por el autor.

La tabla 12 especifica el estado de resultados proyectado referente al primer mes del año a presupuestar, donde se obtuvo como porcentaje de utilidad bruta un 45 % sobre los ingresos, un 37% como utilidad operacional y un 24% como utilidad neta, lo que significa que se obtuvo una rentabilidad para el negocio en base a una planeación financiera.

Un presupuesto asegura que una proyección o estimado sea lo más acercada a la realidad y que cumpla con las expectativas de la empresa.

2.1.2.8 Indicadores Financieros

Para efecto de análisis financiero, la forma más común es relacionar dos cuentas o rubros contables, con el objetivo de conocer aspectos tales como liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad o endeudamiento. La lectura de los indicadores me servirá inclusive para realizar la

comparación con otras compañías del mismo sector cuando se requiera de acuerdo al análisis que se vaya a desempeñar.

Para una mejor comprensión de los indicadores financieros que se podrían considerar en el análisis financiero de la presente investigación, a continuación se muestra el siguiente contexto:

2.1.2.8.1 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, específicamente sirven para medir la gestión financiera sobre las ventas, costos y gastos los cuales tendrán un efecto como tal en la rentabilidad o utilidad de la empresa.

Se consideran indicadores de rentabilidad los siguientes:

- Margen Bruto o Utilidad Bruta
- Margen Operacional o Utilidad Operativa
- Margen Neto o Utilidad Neta
- Rendimiento del Activo Total o ROA (Return On Assets)
- Rendimiento del Patrimonio o ROE (Return On Equity)

2.1.2.8.1.1 Margen Bruto o Utilidad Bruta

Es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades sobre las ventas frente a los costos de producción al tratarse de una empresa manufacturera. La siguiente fórmula muestra los rubros que se consideran para el cálculo del margen bruto o utilidad bruta.

$$\text{Margen Bruto o Utilidad Bruta (\%)} = \frac{\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Producción}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, para efectos de análisis financieros se determinará el margen bruto o utilidad bruta (%) del resultado obtenido por la división de las ventas totales menos el costo de producción para las ventas totales por cien.

2.1.2.8.1.2 Margen Operacional o Utilidad Operativa

Es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades sobre las ventas frente a los costos de producción al tratarse de una empresa manufacturera y sobre gastos operacionales de administración. La siguiente fórmula muestra los rubros que se consideran para el cálculo del margen operacional o utilidad operativa.

$$\text{Margen Operacional o Utilidad Operativa (\%)} = \frac{\text{Margen Bruto} - \text{Gastos Operacionales}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, para efectos de análisis financieros se determinará el margen operacional o utilidad operativa (%) del resultado obtenido por la división del margen bruto menos los gastos operacionales para las ventas totales por cien.

2.1.2.8.1.3 Margen Neto o Utilidad Neta

Es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades sobre las ventas frente a los costos de producción al tratarse de una empresa manufacturera, sobre los gastos operacionales de administración, sobre la participación de empleados y sobre el impuesto a la renta. La siguiente fórmula muestra los rubros que se consideran para el cálculo del margen neto o utilidad neta.

$$\text{Margen Neto o Utilidad Neta (\%)} = \frac{\text{Margen Operacional} - \text{Participación Empleados} - \text{Impuesto a la Renta}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, para efectos de análisis financieros se determinará el margen neto o utilidad neta (%) del resultado obtenido por la división del margen operacional menos la participación de los empleados menos el impuesto a la renta para las ventas totales por cien.

2.1.2.8.1.4 Rendimiento del Activo Total o ROA (Return On Assets)

Representa la capacidad que tienen los activos para generar utilidades, es decir que muestra el rendimiento o la efectividad total de los activos. La siguiente fórmula muestra los rubros que se consideran para el cálculo del rendimiento del activo total o ROA (return on assets).

$$\text{Rendimiento del Activo Total o ROA (\%)} = \frac{\text{Margen Neto}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, para efectos de análisis financieros se determinará el rendimiento del activo total o ROA (%) del resultado obtenido por la división del margen neto para el activo total por cien.

2.1.2.8.1.5 Rendimiento del Patrimonio o ROE (Return On Equity)

Representa la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades considerando las inversiones de los accionistas o socios, es decir que se medirá la efectividad total de las inversiones. La siguiente fórmula muestra los rubros que se consideran para el cálculo del rendimiento del patrimonio o ROE (return on equity).

$$\text{Rendimiento del Patrimonio o ROE (\%)} = \frac{\text{Margen Neto}}{\text{Patrimonio Total}} \times 100$$

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, para efectos de análisis financieros se determinará el rendimiento del patrimonio o ROE (%) del resultado obtenido por la división del margen neto para el patrimonio total por cien.

2.1.2.9 Análisis sobre los riesgos más comunes a los que se expone una empresa

Indudablemente la crisis económica que agobia a la sociedad ecuatoriana y al mundo es interminable e inalcanzable, las empresas hoy en día luchan por sostener sus bases ante la inestabilidad económica que vive en el país y son varios los riesgos financieros a los que se expone una empresa en los actuales momentos.

A través del e-book publicado por el portal web www.be-analytic.com sobre presupuestos y control en tiempos de crisis de Salazar (2015) muestra que:

El escenario de crisis es más evidente en países como Ecuador donde factores como la Balanza Comercial negativa, la caída de depósitos del sistema financiero, y la dificultad del Estado para cubrir sus obligaciones con empresas públicas y privadas, han configurado un escenario de baja liquidez e incertidumbre, que a su vez ha derivado en la reducción de operaciones y personal en empresas de casi todos los sectores. (p. 3)

Es decir que son varios los factores que han influido en el escenario económico actual del Ecuador y es ahí donde ingresa la planeación financiera con una herramienta de gestión de rentabilidad basada en presupuestos. Es importante saber llevar a cabo el plan estratégico ante el variable mundo de hoy en día.

2.2 Marco conceptual

- Plan Estratégico: Es aquel en el cual se da inicio al ciclo del proceso presupuestario, en base a decisiones tomadas por la gerencia fundamentadas en ideas, metas, proyectos u objetivos en determinado tiempo para que se cumplan en determinado tiempo.
- Presupuesto: Dentro del ciclo del proceso presupuestario se considera como una segunda etapa donde se trabajará en la elaboración de los respectivos modelos con las distintas áreas de la empresa, sin dejar de ser considerada que el presupuesto es una herramienta financiera que sirve de guía.
- Control del plan: Es la tercera etapa del ciclo presupuestario y es donde se realizaran informes comparativos de escenarios, año actual versus años anteriores y escenarios de presupuesto.
- Revisión del plan: Es la cuarta y última etapa del ciclo de proceso presupuestario, donde se realizan y se tomarán en consideración información real más información de presupuesto para efectos de forecast o pronósticos, evaluando si la empresa está o no cumpliendo con sus metas.
- Forecast: Consiste en la analizar el cumplimiento de las estimación previstas en el presupuesto, mezclando datos reales y de presupuesto para ver si se logró cumplir con lo planificado o si no encontramos con una brecha al final de un periodo.
- ERP: Por sus siglas en ingles significa Enterprise Resource Planning es decir Planificación de Recursos Empresariales, es un conjunto de sistemas de información que

permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

- CapEx: Por sus siglas en inglés significa Capital Expenditures es decir Inversiones en Bienes de Capital, son inversiones de capital que crean beneficios. Un capex se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

La metodología de la investigación, es el diseño de las etapas que se desarrollaron dentro del trabajo investigativo, en donde se detalla el proceso que se llevó a cabo desde la selección del tipo de investigación, búsqueda y recolección de datos así como también el análisis de la información.

Este proyecto de titulación se desarrolló en base a las metodologías científicas de la investigación las mismas que soportaron el problema planteado permitiendo obtener una solución o justificación a esta investigación.

3.1.1 Tipos de investigación

Para el efecto de estudio, se utilizó la investigación descriptiva la cual permite analizar el tema de investigación, que a continuación se describe.

3.1.1.1 Investigación descriptiva

Para el desarrollo de este proyecto se llevó a cabo la investigación descriptiva ya que se analizó la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, además de los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera, los factores y los efectos que inciden en la misma.

Este trabajo se realizó en un periodo de tiempo del año 2015 a través del estudio de textos financieros y de la recopilación de información financiera sobre el tema de investigación que determinaron las diferentes características objeto del estudio.

3.1.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativa ya que se realizó la recolección de datos sin la necesidad de hacer mediciones ni análisis numéricos ya sean estos matemáticos, estadísticos o semejantes.

De la misma manera en su quinta edición sobre la metodología de la investigación, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2011) señalan que “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de Investigación en el proceso de interpretación”. (p. 7)

En este estudio se pudo desarrollar varios cambios durante la recolección de información puesto que se descubrieron datos relevantes en todo el proceso de investigación, es decir que se estudió y se analizó datos para obtener recomendaciones sobre el desarrollo de una planificación financiera y se obtuvieron importantes conclusiones en todo el proceso.

En la recolección de datos como en el caso de esta investigación se analizaron los riesgos más comunes a los que se expone una empresa, sus factores y sus efectos donde ingresa la planeación financiera en empresas de manufactura como opción en busca de la utilidad esperada.

3.1.3 Técnicas de investigación

Para el desarrollo de este proyecto se aplicó la siguiente técnica de recolección de datos descrita a continuación:

3.1.3.1 Entrevista

Las entrevistas realizadas a los distintos expertos sobre la problemática de la investigación permitieron la obtención de información más clara, confiable y real de lo que representa un proceso de planificación en una compañía, tanto en la manera que incide la planeación financiera en la utilidad de la empresa, así como los riesgos los que se exponen al no contar con un proceso presupuestario, los factores que inciden y el impacto que tiene a nivel administrativo, financiero y comercial.

En este proyecto de investigación se tomó en consideración la teoría de Hernández et al. (2011) sobre la entrevista como técnica de investigación:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta, esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Las entrevistas como técnica de investigación fueron un incentivo fundamental para fortalecer el proyecto en cuanto se pudo conocer las opiniones de los usuarios que utilizan el presupuesto como una herramienta de gestión y los beneficios que se obtienen para un crecimiento sostenido del negocio además de personas externas pero con incidencia dentro del tema de investigación.

Tabla 13 Detalle de las personas entrevistadas

Entrevistados	Cantidad
Gerente General de la empresa beAnalytic	1
Financial Planning Manager de la empresa beAnalytic	1
Analista de Presupuesto de la empresa USI	1

Nota: Información tomada de la investigación.

3.2 Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado en la empresa beAnalytic una muestra de dos personas que participan en el proceso de planeación presupuestaria de un total de cinco personas incluyendo los mandos gerenciales además de personas externas pero con incidencia dentro del tema de investigación.

3.3 Limitaciones del estudio

Los temas financieros presentan siempre una limitante cuando se trata de hablar de los mismos, en finanzas la información que se maneja es muy delicada y su trato debe ser siempre con discreción lo cual parece que acceder a cierta información económica es bastante complejo así como a información de planeación financiera o estrategias.

A pesar que existe información publicada en portales de entidades de control para consumo general, la información financiera se constituye en una limitante para el desarrollo de la investigación.

3.4 Análisis de los resultados

Luego de que se efectuase las respectivas entrevistas, se procedió con el análisis a las respuestas de los entrevistados.

3.4.1 Resultados de la técnica de la entrevista

Las entrevistas que se realizaron fueron con el objetivo de recoger información que sustente la idea a defender de este proyecto de titulación, así como alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación. Los datos e información que se pudieron recabar de los distintos expertos relacionados directamente con lo que significa la planeación financiera y los conocimientos u opiniones que nos pudieron suministrar sobre el tema de investigación, fueron de gran apoyo.

En base a lo expuesto anteriormente, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas y sus respectivos análisis:

3.4.1.1 Entrevista al Gerente General beAnalytic

Entrevistado: Alex Javier Salazar Dillon

Cargo: Gerente General

Funciones:

- Responsable de la gestión comercial y mercadeo
- Supervisión de business practice y estrategias de la compañía.

Objetivo de la Entrevista:

- Fundamentar la investigación en base a los conocimientos de expertos en el campo de finanzas.

1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?, Explique su respuesta.

Considero que en todas las empresas se toman decisiones considerando intereses personales. Y la gran mayoría de las personas, en empresas familiares y no familiares, buscan el bien de la empresa porque obtienen beneficios (económicos o no) si es que los resultados son buenos.

Sí se pueden ver afectados los resultados de las empresas familiares cuando no existe un buen gobierno corporativo, pugnas de poder, pugnas de obtener mayores beneficios que otros familiares, poca preparación o experiencia de ciertos miembros de la familia.

2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?, Explique su respuesta.

Sí. Sobre todo cuando existen ejecutivos con poca experiencia y sin haber pasado por otros cargos ni haber administrado personal.

3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?

Mejores decisiones sobre el flujo de caja. Ahorro en: gastos financieros, gastos fijos, gastos variables y mejores resultados de rentabilidad.

4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.

“Navegar sin saber a dónde” administrar la empresa sin objetivos concretos, no conocer con precisión los riesgos financieros de ciertas decisiones y apagar “incendios de caja” por falta de liquidez es muy costoso (tasas más altas de interés para préstamos de última hora).

5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?, Explique su respuesta.

Por supuesto que la tiene, supongamos que existe un cambio en el mercado: Aumento de tasas arancelarias, cambios en la legislación laboral, etc.

Una empresa que no sabe planificar, presupuestar y controlar, no conocerá con precisión cuanto pueden afectar estas medidas en el costo del producto. Si sube demasiado el precio puede perder mercado, si sube muy poco, puede generar pérdidas al final del año sin saber por qué.

Una empresa que puede simular costos, precios, mayor o menor venta de unidades, etc. podrá reaccionar mejor ante los cambios del mercado y conocerá con certeza la afectación en cada línea de resultados, balance y flujo.

6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar las empresas en su proceso?

Toda empresa debe hacer un presupuesto con un nivel de detalle suficiente para poder gestionar la rentabilidad del negocio.

7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?

Es diferente en función del tipo de empresa y su estrategia.

8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?, Explique su respuesta.

Desde luego que son un potencial económico para el país, crecerán en la medida que el mercado interno demande sus productos, se logren acuerdos comerciales con otros países y el gobierno promueva la competitividad para que reduzcan sus costos.

Las decisiones financieras son claves, sobre todo conocer claramente sus costos y oportunidades de mejorarlos.

9. ¿Qué oportunidades y beneficios obtienen las empresas al adquirir un software de planificación y presupuestos?

Medir el impacto financiero real en las posibles decisiones, estimar costos con precisión, planificar con anticipación las brechas de caja para tomar acciones preventivas, mejor control financiero y ahorro de gastos.

10. Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial, ¿Cómo las empresas de manufactura están optimizando sus procesos?, Explique su respuesta.

No importa la época ni los cambios, las empresas de manufactura siempre buscarán optimizar los costos y ocupar todo el potencial de la planta de producción.

Tabla 14 Entrevista al Gerente General de beAnalytic

Pregunta	Puntos Positivos	Puntos Negativos
1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?, Explique su respuesta.	Considero que en todas las empresas se toman decisiones considerando intereses personales. Y la gran mayoría de las personas, en empresas familiares y no familiares, buscan el bien de la empresa porque obtienen beneficios (económicos o no) si es que los resultados son buenos.	Sí se pueden ver afectados los resultados de las empresas familiares cuando no existe un buen gobierno corporativo, pugnas de poder, pugnas de obtener mayores beneficios que otros familiares, poca preparación o experiencia de ciertos miembros de la familia.
2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?, Explique su respuesta.		Sí. Sobre todo cuando existen ejecutivos con poca experiencia y sin haber pasado por otros cargos ni haber administrado personal.
3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?	Mejores decisiones sobre el flujo de caja. Ahorro en gastos financieros, ahorro en gastos fijos, ahorro en gastos variables y mejores resultados de rentabilidad.	
4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.		“Navegar sin saber a dónde” administrar la empresa sin objetivos concretos, no conocer con precisión los riesgos financieros de ciertas decisiones y apagar “incendios de caja” por falta de liquidez es muy costoso (tasas más altas de interés para préstamos de última hora).
5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?, Explique su respuesta.	Una empresa que puede simular costos, precios, mayor o menor venta de unidades, etc. podrá reaccionar mejor ante los cambios del mercado y conocerá con certeza la afectación en cada línea de resultados, balance y flujo.	Una empresa que no sabe planificar, presupuestar y controlar, no conocerá con precisión cuanto pueden afectar estas medidas en el costo del producto.

6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar las empresas en su proceso?	Toda empresa debe hacer un presupuesto con un nivel de detalle suficiente para poder gestionar la rentabilidad del negocio.	
7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?	Es diferente en función del tipo de empresa y su estrategia.	
8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?, Explique su respuesta.	Desde luego que son un potencial económico para el país, crecerán en la medida que el mercado interno demande sus productos, se logren acuerdos comerciales con otros países y el gobierno promueva la competitividad para que reduzcan sus costos.	
9. ¿Qué oportunidades y beneficios obtienen las empresas al adquirir un software de planificación y presupuestos?	Medir el impacto financiero real en las posibles decisiones, estimar costos con precisión, planificar con anticipación las brechas de caja para tomar acciones preventivas, mejor control financiero y ahorro de gastos.	
10. Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial, ¿Cómo las empresas de manufactura están optimizando sus procesos?, Explique su respuesta.	No importa la época ni los cambios, las empresas de manufactura siempre buscarán optimizar los costos y ocupar todo el potencial de la planta de producción.	

Nota: Información tomada de la entrevista al Gerente General de beAnalytic Alex Salazar

Tabla 15 Análisis de Entrevista: Gerente General – beAnalytic

Análisis General
<p>De acuerdo a lo expuesto por Alex Salazar, inicialmente manifiesta que considera que en toda empresa se toman decisiones considerando intereses personales pero que si se pueden ver afectados los resultados de las empresas familiares cuando no existe un buen gobierno corporativo, pugnas de poder, entre otros. Considera que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial si conlleva a la incorrecta toma de decisiones sobre todo cuando existen ejecutivos con poca experiencia. Señala que una empresa que no sabe planificar, presupuestar y controlar no conocerá con certeza la afección en cada línea de resultados, balance y flujo.</p>

Nota: Información tomada de la entrevista al Gerente General de beAnalytic Alex Salazar

3.4.1.2 Entrevista a la Financial Planning Manager de beAnalytic

Entrevistada: Doris Calderón

Cargo: Financial Planning Manager

Funciones:

- Desarrollo de proyectos de presupuesto y control financiero
- Responsable del PyG de la línea de FP&A
- Preventa y venta de servicios
- Seguimiento de satisfacción de clientes.

Objetivo de la Entrevista:

- Fundamentar la investigación en base a los conocimientos de expertos en el campo de finanzas.

1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?, Explique su respuesta.

Es imprescindible, que quien está a cargo de una empresa familiar lo administre tratando de ser lo más imparcial posible, pues si se involucran intereses personales puede afectar la rentabilidad del negocio, ya que las decisiones tomadas pueden ir en función de estos intereses y no del bien común de la compañía.

2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?, Explique su respuesta.

Por supuesto, muchas veces la falta de conocimiento o incluso de recursos lleva a los departamentos a tomar decisiones erróneas, lamentablemente, en nuestro país todavía hace falta mucha sofisticación en cuanto al manejo de las finanzas y la administración del negocio en general y esto les impide ampliar sus horizontes y ver más allá de lo que están acostumbrados.

3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?

Al planificar adecuadamente se pueden generar ahorros, identificar las desviaciones de la ejecución frente a la planificación y determinar las causas de esto, por lo cual se puede realizar una corrección oportuna.

El departamento financiero se vuelve más eficiente, lo que representa menos horas de trabajo para los empleados, y las horas trabajadas son más productivas. Se pueden poner metas más concretas, alcanzables y medibles, lo que mantiene motivado al personal para lograrlas.

4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.

El principal riesgo es creer que está haciendo bien las cosas pero no tener la seguridad absoluta, el tomar decisiones basadas en cifras que no son confiables

pueden costar muy caro a una compañía. Existen muchos ejemplos famosos de estos como JP Morgan o la misma Nasa.

5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?, Explique su respuesta.

Absolutamente, una adecuada planificación permite estar preparado para las situaciones cambiantes del mercado y la reacción ante los diferentes escenarios permite estar un paso delante de la competencia.

6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar las empresas en su proceso?

Un presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos del negocio, es hacia donde quiero llegar en el corto plazo, mi meta cercana, mi objetivo. Hace falta una mayor automatización en la construcción y seguimiento de estos presupuestos, de tal manera que tareas operativas sean eliminadas y exista mayor tiempo para el análisis de información.

7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?

El suficiente para simular la operación de la compañía sin que esto represente desgaste de tiempo y esfuerzo del personal del área financiera.

8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las

buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?, Explique su respuesta.

El crecimiento de una empresa no solo depende de las decisiones administrativas, pues existen variables exógenas que afectan su crecimiento tales como impuestos, políticas de estado, aranceles, entre otras. Si bien las decisiones internas son fundamentales y determinantes para el crecimiento o no de una empresa no es el único factor a considerar.

9. ¿Qué oportunidades y beneficios obtienen las empresas al adquirir un software de planificación y presupuestos?

Ser más eficientes, reducir el tiempo invertido en tareas operativas y utilizarlo en análisis y creación de modelos, es decir en tareas que agregan más valor tanto a quien las realiza como a la empresa. Tener una mejor visibilidad del panorama, estar preparado para eventuales cambios y tomar decisiones más acertadas y oportunas.

10. Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial, ¿Cómo las empresas de manufactura están optimizando sus procesos?, Explique su respuesta.

La principal preocupación es la operación por lo que la mayoría de las empresa tratan de automatizar sus procesos productivos, hacerlos más eficientes y rentables, es decir tratan de alcanzar primero una excelencia operativa. Posteriormente se podrían preocupar de la excelencia administrativa.

Tabla 16 Entrevista a la Financial Planning Manager de beAnalytic

Pregunta	Puntos Positivos	Puntos Negativos
1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?, Explique su respuesta.	Que quien está a cargo de una empresa familiar lo administre tratando de ser lo más imparcial posible.	Si se involucran intereses personales puede afectar la rentabilidad del negocio, ya que las decisiones tomadas pueden ir en función de estos intereses y no del bien común de la compañía.
2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?, Explique su respuesta.		Lamentablemente, en nuestro país todavía hace falta mucha sofisticación en cuanto al manejo de las finanzas y la administración del negocio en general
3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?	Al planificar adecuadamente se pueden generar ahorros, identificar las desviaciones de la ejecución frente a la planificación y determinar las causas de esto, por lo cual se puede realizar una corrección oportuna.	
4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.		El principal riesgo es creer que está haciendo bien las cosas pero no tener la seguridad absoluta, el tomar decisiones basadas en cifras que no son confiables pueden costar muy caro a una compañía.
5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?, Explique su respuesta.	Absolutamente, una adecuada planificación permite estar preparado para las situaciones cambiantes del mercado y la reacción ante los diferentes escenarios permite estar un paso delante de la competencia.	

6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar las empresas en su proceso?	Un presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos del negocio, es hacia donde quiero llegar en el corto plazo, mi meta cercana, mi objetivo.	
7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?	Es suficiente para simular la operación de la compañía sin que esto represente desgaste de tiempo y esfuerzo del personal del área financiera.	
8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?, Explique su respuesta.		El crecimiento de una empresa no solo depende de las decisiones administrativas, pues existen variables exógenas que afectan su crecimiento tales como impuestos, políticas de estado, aranceles, entre otras.
9. ¿Qué oportunidades y beneficios obtienen las empresas al adquirir un software de planificación y presupuestos?	Ser más eficientes, reducir el tiempo invertido en tareas operativas y utilizarlo en análisis y creación de modelos, es decir en tareas que agregan más valor tanto a quien las realiza como a la empresa. Tener una mejor visibilidad del panorama, estar preparado para eventuales cambios y tomar decisiones más acertadas y oportunas.	
10. Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial, ¿Cómo las empresas de manufactura están optimizando sus procesos?, Explique su respuesta.	La principal preocupación es la operación por lo que la mayoría de las empresa tratan de automatizar sus procesos productivos, hacerlos más eficientes y rentables	

Nota: Información tomada de la entrevista a la Financial Planning de beAnalytic Doris Calderón

Tabla 17 Análisis de Entrevista: Financial Planning Manager – beAnalytic

Análisis General
<p>De acuerdo a lo expuesto por Doris Calderón, indica que quien está a cargo de una empresa familiar tiene que administrarla tratando de ser lo más imparcial posible ya que si se involucran intereses personales puede afectar la rentabilidad del negocio, ya que las decisiones tomadas pueden ir en función de estos intereses y no del bien común de la compañía. Menciona que al planificar adecuadamente se pueden generar ahorros, identificar las desviaciones de la ejecución frente a la planificación y determinar las causas de esto, por lo cual se puede realizar una corrección oportuna. Una adecuada planificación permite estar preparado para las situaciones cambiantes del mercado y la reacción ante los diferentes escenarios permite estar un paso delante de la competencia.</p>

Nota: Información tomada de la entrevista a la Financial Planning de beAnalytic Doris Calderón

3.4.1.3 Entrevista a la Analista de Presupuestos de USI

Entrevistada: Janeth Portero

Cargo: Analista de Presupuesto

Funciones:

- Coordinar con áreas la elaboración del plan presupuestario anual
- Manejo de software con información de presupuesto
- Control mensual de variaciones presupuesto vs real
- Elaboración de proyecciones de estados financieros.

Objetivo de la Entrevista:

- Fundamentar la investigación en base a los conocimientos de expertos en el campo de finanzas.

1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?

En una empresa familiar, es importante que sea la familia misma quién esté clara en su proceso de planificar el futuro; y, que a su vez tengan claro lo que esperan del negocio. Es necesario que se establezca un alto nivel de compromiso, darle importancia a la planificación como instrumento necesario para asegurar el futuro de la empresa. Este compromiso de la familia sería el punto de partida, ya que de igual manera es muy importante conocer el funcionamiento del negocio y del entorno.

El crecimiento sostenido y la rentabilidad podrían verse afectados al no compartir la misma visión de negocio entre la familia, por esto es necesario ir alineando las metas de corto plazo a la planificación macro de la empresa y compartir una visión conjunta del futuro esperado.

También, es importante adaptarse a los cambios del mercado, ya que en un momento inicial el negocio pudo funcionar y tener éxito de una manera y al transcurrir el tiempo esto deje de ser eficiente. Además, de considerar los constantes cambios tecnológicos y la competencia que pueda tener la empresa.

Mantener un liderazgo empresarial se vuelve una base sobre la cual debe manejarse la dirección del negocio familiar, es de vital importancia mantener y constantemente reforzar la confianza y satisfacción de los miembros de la familia, para evitar conflictos personales que puedan mermar los beneficios que todos esperan obtener.

2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?

Es importante que los directivos de una empresa tengan un alto conocimiento del campo en el cual se desempeñan, para evitar descabros e incorrecta toma de decisiones en las áreas. Cada líder debe ser capaz de transmitir confianza a su equipo de trabajo a través de las buenas decisiones que tomen, ya que de lo contrario se va a quebrar la confianza de la gente que trabaja con ellos, esto va a conllevar a obstaculizar el cumplimiento de metas individuales, lo cual ocasionará que se dificulte el cumplimiento de las metas globales.

El resultado de una empresa es generado por un trabajo en cadena, desde el puesto más pequeño de la estructura, y es importante cuidar de una correcta retroalimentación hacia

todos los niveles de la empresa y que las personas que están a cargo del negocio tengan el conocimiento necesario para que tomen decisiones acertadas en beneficio de todos.

3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?

La planificación y control financiero constituyen un importante elemento estratégico que nos ayudará a lograr una efectiva y oportuna toma de decisiones. Debemos tener claro lo que se espera a futuro, y esto implicará desarrollar proyecciones a corto y a largo plazo, para que podamos establecer a dónde debemos llegar y si es que lo vamos logrando o no.

Es necesario marcar un rumbo para la empresa, y realizar un seguimiento a ese rumbo mediante el control, que es lo que nos dirá si nos estamos acercando o desviando de nuestros objetivos, y esto a su vez nos permitirá tomar correctivos a tiempo. No podemos controlar lo que no se mide y por esto es necesario que midamos el logro de los objetivos.

Por supuesto, esto nos brindará beneficios económicos puesto que sabemos qué es lo que vamos a obtener del negocio en términos financieros y se trabajará alineados en equipo para cumplir con la planificación que se haya planteado.

4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.

La planeación financiera se enfoca a realizar una proyección sobre los resultados deseados que espera alcanzar la empresa, al no saber qué es lo que quiere alcanzar la empresa no sabremos a dónde queremos llegar ni la forma en la que debemos hacerlo.

Por consiguiente, entre los riesgos a los que se expone la empresa serían:

Riesgo de Liquidez: No definir con anticipación las necesidades de dinero y de financiamiento (en caso de requerirse) Es necesario contar con una adecuada gestión de áreas como las de Cobranzas y de Tesorería, ya que nos significan el correcto manejo del flujo de dinero de la empresa, mediante el cual podremos cumplir con las obligaciones del negocio.

Riesgo de Crédito: El no tener claro cuáles son nuestras obligaciones con terceros, puede afectar nuestra imagen crediticia el no cumplimiento de las mismas en los plazos que tenemos ya establecidos.

Riesgos Operacionales: Es necesario contar con un adecuado control interno que nos permita adelantarnos y corregir oportunamente errores de las áreas que brindan soporte a la gestión financiera de la empresa.

5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?

La planificación puede considerarse la primera función en términos administrativos, la cual va ligada al control. Si tenemos un conocimiento completo de cuáles son los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos, entonces sabemos el camino que debemos seguir y trabajaremos alineados a esos objetivos.

Esto nos da una ventaja competitiva como empresa, porque todos los esfuerzos del negocio se enfocarán en el cumplimiento de los objetivos de manera ordenada, lo cual

fortalecerá la toma de decisiones gerenciales, minimizando la incertidumbre y dando una mayor consistencia al desempeño adecuado de la empresa.

6. ¿Cómo llevan a cabo el presupuesto y la planificación financiera en la empresa?

El ejercicio de presupuesto se realiza anualmente, basándonos en las Estrategias corporativas, del grupo y de la empresa, que han sido previamente definidas. Se establece un plan en el cual participan todas las áreas de la empresa, lo cual nos conlleva a obtener unos Estados Financieros para el siguiente período, los cuales serán controlados mensualmente.

7. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar en este proceso?

Los presupuestos son una estimación de cómo estará la empresa en determinado momento, siempre basándonos en el Plan Estratégico de la empresa. Considero que es necesario mejorar en el suministro de información, y en su tratamiento, ya que es necesario contar con la mejor información disponible para obtener un resultado confiable y que nos muestre verdaderamente la foto de la empresa en el tiempo que hayamos hecho la proyección.

8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?

El sector industrial manufacturero es parte importante del país, y se le está dando un gran impulso actualmente. Mediante la implementación de impuestos a productos importados

se ha pretendido dar un mayor incentivo a los bienes producidos localmente, los cuales se habían visto afectados por la importación. Sin embargo, es necesario que la industria sea eficiente en el manejo de sus recursos y por su puesto es de gran importancia la correcta toma de decisiones que hagan que las empresas tengan un crecimiento sostenido y que sus productos sean competitivos en el mercado.

9. ¿Consideraría la inclusión de un sistema presupuestario?

Es importante tener las herramientas adecuadas que nos ayuden a tener una forma más eficiente de trabajar, por esto si considero que un sistema presupuestario adaptado al funcionamiento de la empresa aportaría en la elaboración del presupuesto y también en el control que posteriormente debe realizarse. Sería conveniente tener toda la información en un sistema que nos ayude a agilizar la obtención de resultados y que nos muestre indicadores que nos ayuden con la toma de decisiones.

10. ¿Para la administración de la empresa utilizan la planeación presupuestaria como una herramienta de gestión?, Explique su respuesta.

Para la administración de la empresa es importante el proceso de Presupuestación, ya que nos indica el norte que debemos seguir, y todas las tareas se encaminan a cumplir un plan de acción para obtener esos objetivos. Una vez que tenemos esa información, todas las áreas deben trabajar con la información de presupuesto, del mismo modo esta información nos sirve para llevar un control oportuno de lo que se ha dicho que se va a hacer. Nos permite anticiparnos y tomar correctivos, o armar planes cuando nos estamos de acuerdo al plan.

Tabla 18 Entrevista a la Analista de Presupuestos de USI

Pregunta	Puntos Positivos	Puntos Negativos
1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?	Es necesario que se establezca un alto nivel de compromiso, darle importancia a la planificación como instrumento necesario para asegurar el futuro de la empresa.	El crecimiento sostenido y la rentabilidad podrían verse afectados al no compartir la misma visión de negocio entre la familia.
2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?	Cuidar de una correcta retroalimentación hacia todos los niveles de la empresa y que las personas que están a cargo del negocio tengan el conocimiento necesario para que tomen decisiones acertadas en beneficio de todos.	De lo contrario se va a quebrar la confianza de la gente que trabaja con ellos, esto va a conllevar a obstaculizar el cumplimiento de metas individuales, lo cual ocasionará que se dificulte el cumplimiento de las metas globales.
3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?	Desarrollar proyecciones a corto y a largo plazo, para que podamos establecer a dónde debemos llegar y si es que lo vamos logrando o no.	No controlar lo que no se mide.
4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.	La planeación financiera se enfoca a realizar una proyección sobre los resultados deseados que espera alcanzar la empresa,	Riesgo de Liquidez, Riesgo de Crédito y Riesgos Operacionales
5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?	La planificación puede considerarse la primera función en términos administrativos, la cual va ligada al control.	No saber el camino a seguir.
6. ¿Cómo llevan a cabo el presupuesto y la planificación financiera en la empresa?	El ejercicio de presupuesto se realiza anualmente, basándonos en las Estrategias corporativas, del grupo y de la empresa, que han sido previamente definidas.	

7. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar en este proceso?	Considero que es necesario mejorar en el suministro de información, y en su tratamiento	
8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?	El sector industrial manufacturero es parte importante del país, y se le está dando un gran impulso actualmente. Mediante la implementación de impuestos a productos importados.	
9. ¿Consideraría la inclusión de un sistema presupuestario?	Considero que un sistema presupuestario adaptado al funcionamiento de la empresa aportaría en la elaboración del presupuesto.	No tener toda la información en un sistema que nos ayude a agilizar la obtención de resultados.
10. ¿Para la administración de la empresa utilizan la planeación presupuestaria como una herramienta de gestión?, Explique su respuesta.	Para la administración de la empresa es importante el proceso de Presupuestación, ya que nos indica el norte que debemos seguir,	No tener la información de todas las áreas.

Nota: Información tomada de la entrevista a la Analista de Presupuestos de USI Janeth Portero

Tabla 19 Análisis de Entrevista: Analista de Presupuesto - USI

Análisis General
<p>De acuerdo a lo expuesto por Janeth Portero, manifiesta inicialmente que en una empresa familiar, es importante que sea la familia misma que esté clara en su proceso de planificar el futuro, estableciendo un compromiso, compartiendo la misma visión. Es por eso también que se concluye que es importante que los directivos tengan un alto conocimiento del campo en el cual se desempeñan para evitar incorrecta toma de decisiones. Con respecto a los beneficios que tiene una empresa indica que se deben tener claro lo que se espera a futuro desarrollando proyecciones a corto y largo plazo para establecer donde se quiere llegar y si se lo va a lograr, mencionó también que existen 3 riesgos a los que se expone un empresa al no contar con una planificación financiera como lo es: Riesgo de Liquidez, Crédito y Operacional.</p>

Nota: Información tomada de la entrevista a la Analista de Presupuestos de USI Janeth Portero

3.5 Análisis de datos

El análisis de datos, es usado en varias empresas para verificar procesos existentes sobre los cuales se tomarán decisiones. Para este estudio se realizó un análisis comparativo de datos de una industria familiar manufacturera.

3.5.1 Análisis comparativo del Estado de Resultado Integral Proyectado y sus indicadores financieros, de Industria Familiar Manufacturera ABC.

Para el siguiente análisis comparativo se utilizó la información financiera de una compañía familiar de manufactura de la cual no se dispone la autorización para que la razón social o nombre comercial sean revelados. La información de los estados financieros fue tomada del portal público de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

A continuación se muestran algunos casos de proyecciones, las cuales pueden evolucionar cuando se trabaja bajo un modelo de gestión de planeación financiera el cual incidirá sobre la utilidad esperada.

Tabla 20. Proyección financiera bajo incremento porcentual

Industria Familiar Manufacturera ABC Estado de Resultado Integral Al 31 de Diciembre del 2015	Real 2015	Proyección 2016	Incremento (\$)	Incremento (%)
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 61.671.551,05	\$ 67.838.706,16	\$ 6.167.155,11	10,0%
Costo de Ventas y Producción	\$ 37.198.049,49	\$ 40.917.854,44	\$ 3.719.804,95	10,0%
Ganancia Bruta	\$ 24.473.501,56	\$ 26.920.851,72	\$ 2.447.350,16	10,0%
Gastos de Venta	\$ 7.125.778,02	\$ 7.838.355,82	\$ 712.577,80	10,0%
Gastos Administrativos	\$ 9.100.006,32	\$ 10.010.006,95	\$ 910.000,63	10,0%
Gastos Financieros	\$ 3.110.092,83	\$ 3.421.102,11	\$ 311.009,28	10,0%
Otros Gastos	\$ 186.053,74	\$ 204.659,11	\$ 18.605,37	10,0%
Ganancia (Pérdida) Operacional	\$ 4.951.570,65	\$ 5.446.727,72	\$ 495.157,07	10,0%
15% Participación Trabajadores	\$ 742.735,60	\$ 817.009,16	\$ 74.273,56	10,0%
22% Impuesto a la Renta	\$ 925.943,71	\$ 1.018.538,08	\$ 92.594,37	10,0%
Resultado Integral Total del Año	\$ 3.282.891,34	\$ 3.611.180,48	\$ 328.289,13	10,0%

Nota: Información tomada de www.supercias.gob.ec.

La tabla 20 detalla el caso modelo en el que se elaboró una proyección para el siguiente año bajo un incremento porcentual, es decir no se elaboró un presupuesto bajo una planeación financiera el cual permita establecer valores más confiables y razonables, que sean un aporte real para la compañía. Por lo tanto incidirá de manera considerable sobre la utilidad esperada si los objetivos que se está trazando la empresa no se cumplen con un presupuesto frío que carece de mayor análisis.

Tabla 21 Proyección financiera por escenarios

Industria Familiar Manufacturera ABC Estado de Resultado Integral Al 31 de Diciembre del 2015	Proyección 2016			
	Real 2015	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 61.671.551,05	\$ 67.838.706,16	\$ 58.587.973,50	\$ 70.922.283,71
Costo de Ventas y Producción	\$ 37.198.049,49	\$ 40.917.854,44	\$ 35.338.147,02	\$ 42.777.756,91
Ganancia Bruta	\$ 24.473.501,56	\$ 26.920.851,72	\$ 23.249.826,48	\$ 28.144.526,79
Gastos de Venta	\$ 7.125.778,02	\$ 7.838.355,82	\$ 6.769.489,12	\$ 8.194.644,72
Gastos Administrativos	\$ 9.100.006,32	\$ 10.010.006,95	\$ 8.645.006,00	\$ 10.465.007,27
Gastos Financieros	\$ 3.110.092,83	\$ 3.421.102,11	\$ 2.954.588,19	\$ 3.576.606,75
Otros Gastos	\$ 186.053,74	\$ 204.659,11	\$ 176.751,05	\$ 213.961,80
Ganancia (Pérdida) Operacional	\$ 4.951.570,65	\$ 5.446.727,72	\$ 4.703.992,12	\$ 5.694.306,25
15% Participación Trabajadores	\$ 742.735,60	\$ 817.009,16	\$ 705.598,82	\$ 854.145,94
22% Impuesto a la Renta	\$ 925.943,71	\$ 1.018.538,08	\$ 879.646,53	\$ 1.064.835,27
Resultado Integral Total del Año	\$ 3.282.891,34	\$ 3.611.180,48	\$ 3.118.746,77	\$ 3.775.325,04
Incremento (\$)		\$ 328.289,13	\$ (164.144,57)	\$ 492.433,70
Incremento (%)		10,0%	5,0%	15,0%

Nota: Información tomada de www.supercias.gob.ec.

La tabla 21 detalla el caso modelo en el que se elaboró una proyección para el siguiente año considerando una variable porcentual para los escenarios de presupuesto normal, pesimista y optimista. Para el escenario normal se consideró el incremento del 10% basado en la tendencia de crecimiento en las ventas, en cambio para el escenario pesimista se consideró como supuesto la disminución del 5% con respecto al año 2015 y para el escenario optimista la variable considerada fue el incremento del 15% el cual sería el máximo que podrían crecer las ventas para el año 2016. A pesar de que no se elaboró una proyección bajo una planeación financiera que permita establecer valores más confiables y razonables, este tipo de análisis permiten tener la visión más clara de los posibles escenarios a los que se puede enfrentar una empresa teniendo la herramienta necesaria para tomar medidas a tiempo o corregir errores en el camino, por lo tanto incidirá de manera considerable sobre la utilidad esperada.

Tabla 22 Proyección financiera por simulaciones

Industria Familiar Manufacturera ABC Estado de Resultado Integral Al 31 de Diciembre del 2015	Real 2015	Proyección 2016		Indicadores Financieros
		Escenario Optimista	Simulación	
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 61.671.551,05	\$ 70.922.283,71	15,0%	Margen Bruto 39,7%
Costo de Ventas y Producción	\$ 37.198.049,49	\$ 42.777.756,91	-15,0%	
Ganancia Bruta	\$ 24.473.501,56	\$ 28.144.526,79		
Gastos de Venta	\$ 7.125.778,02	\$ 8.194.644,72	-15,0%	Margen Operacional 8,0%
Gastos Administrativos	\$ 9.100.006,32	\$ 10.465.007,27	-15,0%	
Gastos Financieros	\$ 3.110.092,83	\$ 3.576.606,75	-15,0%	Margen Neto 5,3%
Otros Gastos	\$ 186.053,74	\$ 213.961,80	-15,0%	
Ganancia (Pérdida) Operacional	\$ 4.951.570,65	\$ 5.694.306,25		
15% Participación Trabajadores	\$ 742.735,60	\$ 854.145,94	15,0%	
22% Impuesto a la Renta	\$ 925.943,71	\$ 1.064.835,27	22,0%	
Resultado Integral Total del Año	\$ 3.282.891,34	\$ 3.775.325,04		
Incremento (\$)		\$ 492.433,70		
Incremento (%)		15,0%		

Nota: Información tomada de www.supercias.gob.ec.

La tabla 22 detalla el caso ejemplo en el que se elaboró una proyección para el siguiente año considerando el mejor escenario y sobre el cual se efectuaron distintas simulaciones como ¡qué pasaría sí!, las cuales al usuario responsable del presupuesto le permitirá tomar decisiones más acertadas y en general tomar medidas o correctivos a tiempo. Este tipo de análisis bajo una planeación financiera permitirá que la empresa cuente con información más confiable y razonable acercándose más a la realidad del entorno, suponiendo que sea necesario aumentar los ingresos, disminuir costos y gastos como también considerar los cambios o factores externos que afecten a la rentabilidad de la compañía como el incremento o eliminación de impuestos, por lo tanto dependerá de la gestión de planificación financiera que se efectuó. Consecuentemente los indicadores financieros dentro de este análisis resultan ser efectivos y muestran una visión rápida de los rendimientos de la empresa, los cuales servirán de guía para tomar decisiones donde existan problemas.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1 Presupuesto: Modelo de gestión presupuestario para empresas familiares de manufactura paso a paso (MGPEMPP)

Como aporte del investigador y validando la idea a defender del proyecto de investigación, se presenta un modelo de gestión presupuestario básico en formato Excel llamado MGPEMPP y los pasos detallados para la elaboración del mismo, dirigido a industrias familiares manufactureras, que servirá como una herramienta de gestión eficiente y eficaz para la obtención de la utilidad esperada.

Tomando en cuenta que existen determinados requisitos básicos para un proceso presupuestario previamente definidos por la compañía, así como también procedimientos para la elaboración de presupuestos, se detallan los siguientes pasos a seguir para la construcción del modelo de gestión para empresas familiares de manufactura:

4.1.1 Check List de presupuesto

A continuación se muestran las tareas que deben ser realizadas para la elaboración del presupuesto financiero. Las tareas agrupadas en la sección definición de variables es conveniente que sean completadas (al menos en un 90%) antes de iniciar con el proceso de recopilación de datos de presupuesto. Esta medida permitirá que se cumpla con las fechas de entrega, evitando retrasos en el proceso y diferencias con las distintas áreas como con sus responsables.

Tabla 23 Check List de presupuesto

Actividad	Fecha de Entrega	Responsable
Definición de Variables		
Centros de Costos		Dpto. Financiero
Plan de Cuentas		Dpto. Financiero
Dimensiones		
Productos		Dpto. Ventas
Materiales (MP - ME)		Dpto. Producción
...		
Escenarios		Dpto. Financiero
Flujo del Proceso		
Módulos de Presupuesto		
Ingresos		
Ingresos – Cajas		Dpto. Ventas
Ingresos - Precio Lista		Dpto. Ventas
Ingresos - Descuentos		Dpto. Ventas
Ingresos – Ventas		Dpto. Ventas
Planificación Producción		
Planificación - Días (Venta)		Dpto. Producción
Planificación - Días (Producción)		Dpto. Producción
Planificación - Producción Planificada		Dpto. Producción
Planificación - Producción		Dpto. Producción
Costos		
Costos - Costo de Venta		Dpto. Costos
Costos - Parámetros MOD		Dpto. Costos
Costos - Costo Mano de Obra Directa		Dpto. Costos
Costos - Costos Indirectos de Fabricación		Dpto. Costos
Costos - Costo de Producción		Dpto. Costos
Gastos		
Gastos – Nómina		Dpto. Recursos Humanos
Gastos - Vida Útil (Meses)		Dpto. Financiero
Gastos - Inversiones		Dpto. Financiero
Gastos - Gastos Generales		Dpto. Financiero
Estados Financieros		
Estado de Resultado Integral (Proyectado)		Dpto. Financiero
Indicadores Financieros		
Indicadores Financieros - Rendimiento		Dpto. Financiero

Nota: Información elaborada por el autor.

4.1.2 Definición de variables

La definición de variables del modelo está relacionada con la organización de los módulos de presupuesto y su nivel de detalle las cuales son convenientes que sean completadas antes de iniciar con el proceso de presupuesto. A continuación se describen cada una de las variables.

4.1.2.1 Centros de costos

En este punto se debe definir cuál será la estructura de centros de costo, centros de beneficio o unidades de negocio la cual permitirá realizar un análisis más fino dentro de la planeación financiera, esta debe estar correctamente estructurada y aprobada por gerencia, como ejemplo se dispone la siguiente estructura considerando que esta varía según el tipo de empresa manufacturera:

Tabla 24 Estructura de centros de costos

Total Compañía
01 - Centros de Producción
01.01 - Operaciones Industriales
01.01.01 - Operación A
01.01.02 - Operación B
01.01.03 - Operación C
02 - Centros de Costo
02.01 – Administrativos
02.01.01 - Gerencia General
02.01.02 - Gerencia Financiera & Administrativa
02.01.03 – Contabilidad
02.01.04 – Tesorería
02.01.05 - Crédito & Cobranzas
02.01.06 – Compras
02.01.07 – Sistemas
02.01.08 – Costos
02.01.09 - Recursos Humanos
02.01.10 - Dispensario Médico

02.02 – Ventas
02.02.01 - Gerencia Comercial
02.02.02 - Centro de Distribución
02.02.03 – Marketing
02.03 – Logística
02.03.01 - Jefe de Logística
02.03.02 - Bodega Productos Terminados
02.03.03 - Bodega de Materias Primas & Empaques
02.04 - Indirectos de Planta
02.04.01 - Gerencia de Operaciones
02.04.02 - Jefe de Producción
02.04.03 - Planificación de Producción
02.04.04 – Empaques
02.04.05 - Control Gestión de la Producción
02.04.06 - Seguridad Industrial
02.04.07 - Control de Calidad
02.04.08 – Mantenimiento
02.04.09 - Taller Mecánico

Nota: Información elaborada por el autor.

4.1.2.2 Plan de cuentas

Corresponde al catálogo de cuentas contables que van a ser utilizadas en el modelo de presupuesto, este debe ser previamente definido y aprobado por la gerencia.

4.1.2.3 Dimensiones

Para poder llevar el modelo de presupuesto a un mayor nivel de detalle es necesario la creación de dimensiones, las cuales se las puede definir como parámetros, variables, listas o ítems de acuerdo a los términos que utilice cada compañía, como por ejemplo canales de venta, de distribución, productos, clientes, cargos, etc.; esto permitirá un análisis más detallado para la lectura del presupuesto.

4.1.2.4 Escenarios

Se recomienda crear al menos tres escenarios de presupuestos: normal, pesimista y optimista; que podrán ser sujetos de control para realizar análisis comparativos entre sí, con datos reales de años anteriores (históricos) o datos reales actuales.

4.1.3 Flujo del proceso

La información del presupuesto se registrará en los diferentes módulos o modelos de presupuesto, por lo que es conveniente contar con el diagrama de flujo de información del modelo completo.

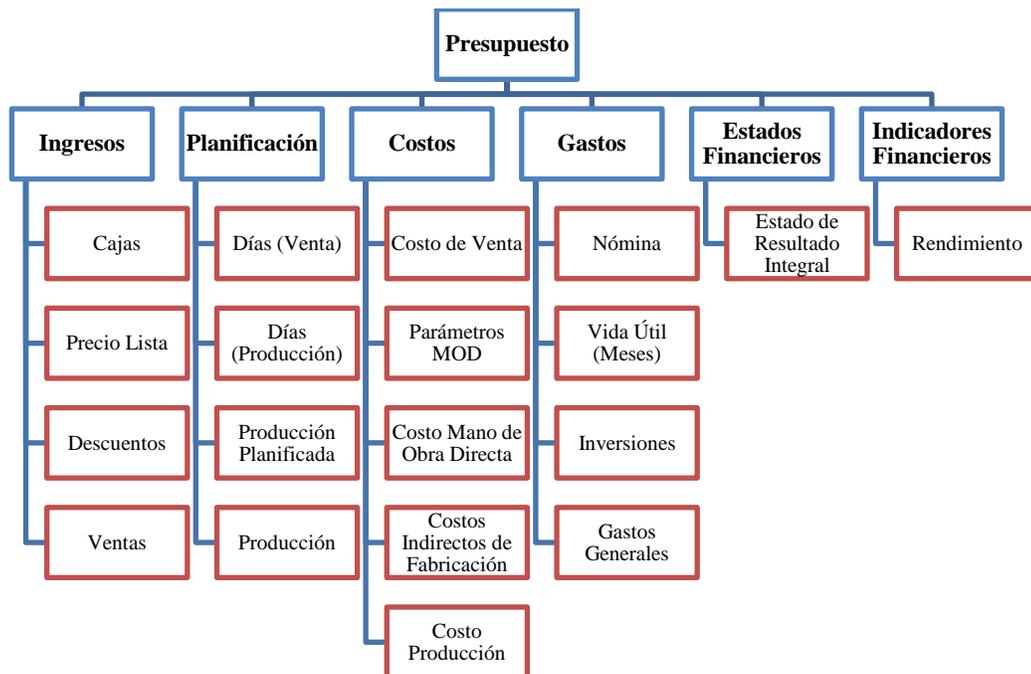


Figura 6. Flujo de información de presupuesto

Nota: Información elaborada por el autor.

4.1.3.1 Módulo de Ingresos

En este módulo se obtiene la proyección de los dólares en ventas que se espera alcanzar para el negocio en el ejercicio presupuestario actual, se realiza una planificación de sobre el volumen de ventas ya sea esta por producto, canal, mes u otras variables de acuerdo a las necesidades de la empresa. El presupuesto de ingresos se compone por las siguientes hojas:

- Ingresos – Cajas
- Ingresos – Precio Lista
- Ingresos – Descuentos
- Ingresos – Ventas

4.1.3.1.1 Ingresos – Cajas

En esta hoja de soporte se debe ingresar mes a mes el total de cajas que se espera vender por producto y al nivel de centros de costos correspondiente.

4.1.3.1.2 Ingresos – Precio Lista

En esta hoja de soporte se debe ingresar mes a mes el precio por caja al que se espera vender cada producto, se constituye como el catálogo único y oficial de precios para el cálculo del presupuesto. Para este efecto se debe considerar el ingreso de datos al nivel del total de la compañía y diferenciado por producto.

4.1.3.1.3 Ingresos – Descuentos

En esta hoja de soporte se debe ingresar mes a mes como parámetro el porcentaje de descuento máximo que se puede considerar para la venta de cajas y al nivel de centros de costos correspondiente.

4.1.3.1.4 Ingresos – Ventas

En esta hoja se calcula mes a mes el volumen de ventas por producto donde se considera el total de cajas estimadas para la venta, el precio lista por caja y el porcentaje máximo de descuento los cuales afectan considerablemente al presupuesto de ventas y al nivel de centros de costos correspondiente.

4.1.3.2 Módulo de Planificación de Producción

En este módulo obtendremos la proyección general de la planificación en términos de producción, que se espera alcanzar para el negocio en el ejercicio presupuestario actual. El presupuesto de planificación de producción se compone por las siguientes hojas:

- Planificación – Días (Venta)
- Planificación – Días (Producción)
- Planificación – Producción Planificada
- Planificación – Producción

4.1.3.2.1 Planificación – Días (Venta)

En esta hoja de soporte se debe ingresar mes a mes el total de días de venta que se espera ejecutar por producto y al nivel de centros de costos correspondiente.

4.1.3.2.2 Planificación – Días (Producción)

En esta hoja de soporte se debe ingresar mes a mes el total de días de producción que se espera ejecutar por producto y al nivel de centros de costos correspondiente.

4.1.3.2.3 Planificación – Producción Planificada

En esta hoja de soporte se calcula mes a mes la planificación de producción por producto y al nivel de centros de costos correspondiente considerando las cajas presupuestadas para la venta, los días de venta y los días de producción, además se debe ingresar manualmente el inventario inicial de producto terminado en el primer mes del año.

4.1.3.2.4 Planificación – Producción

En esta hoja se muestra de forma específica la planificación de producción mes a mes, por producto y al nivel de centros de costos correspondiente calculando además el inventario final de producto terminado.

4.1.3.3 Módulo de Costos

En este módulo obtendremos la proyección general en dólares de costos de venta y producción. El presupuesto de costos se compone por las siguientes hojas:

- Costos – Costo de Venta
- Costos – Parámetros de Mano de Obra Directa
- Costos – Mano de Obra Directa
- Costos – Costos Indirectos de Fabricación
- Costos – Costo de Producción

4.1.3.3.1 Costos – Costo de Venta

En esta hoja se muestra el cálculo del costo de venta mes a mes, por producto y al nivel de centros de costos correspondiente en base un valor porcentual estimado.

4.1.3.3.2 Costos – Parámetros Mano de Obra Directa

En esta hoja de soporte se detallan todas las variables consideradas para el cálculo de mano de obra directa tanto los beneficios del empleado como los beneficios de ley.

4.1.3.3.3 Costos – Mano de Obra Directa

En esta hoja de soporte se calcula mes a mes la proyección en dólares de la mano de obra directa en base al número de empleados operativos considerando los parámetros antes detallados.

4.1.3.3.4 Costos – Costos Indirectos de Fabricación

En esta hoja de soporte se realiza mes a mes la proyección en dólares de los costos indirectos de fabricación que serán considerados para el cálculo de los costos de producción.

4.1.3.3.5 Costos – Costo de Producción

En esta hoja se obtienen la proyección en dólares de los costos de producción mes a mes, por producto y al nivel de centros de costos correspondiente, se ingresa manualmente los costos estándar considerados para el cálculo de materia prima y material de empaque, los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación se calculan en base a los las hojas de soporte respectivas.

4.1.3.4 Módulo de Gastos

En este módulo obtendremos la proyección general en dólares de los gastos mes a mes. El presupuesto de gastos se compone por las siguientes hojas:

- Gastos – Nómina
- Gastos – Vida Útil (Meses)
- Gastos - Inversiones
- Gastos – Gatos Generales

4.1.3.4.1 Gastos - Nómina

En esta hoja de soporte se calcula mes a mes la proyección en dólares del personal administrativo en base a las distintas variables consideradas para el cálculo de nómina por persona.

4.1.3.4.2 Gastos – Vida Útil (Meses)

En esta hoja de soporte se detallan el total de años por el cual un activo se va a depreciar mostrando su equivalencia en meses.

4.1.3.4.3 Gastos – Inversiones

En esta hoja de soporte se calcula el total de los gastos de inversión mes a mes por activo considerando los meses de vida útil por el cual se va a depreciar.

4.1.3.4.4 Gastos – Gastos Generales

En esta hoja se obtienen la proyección en dólares de los gastos mes a mes y al nivel de centros de costos correspondiente, se ingresa manualmente los gastos de venta, gastos financieros y otros gastos; los gastos administrativos y los gastos de inversión provienen de las hojas soporte respectivas.

4.1.3.5 Módulo de Estados Financieros

A partir de la información consolidada de los diferentes módulos se pueden derivar diferentes formatos de presentación de la información procesada:

- Estado de Resultado Integral (Proyectado)

4.1.3.6 Módulo de Indicadores Financieros

A partir de la información consolidada de los diferentes módulos se pueden derivar diferentes formatos de presentación de la información procesada:

- Indicadores Financieros - Rendimiento

4.1.3.7 Modelo de gestión presupuestario básico en formato Excel (MGPEMPP)

A continuación se presenta un modelo de gestión presupuestario básico dirigido a industrias familiares manufactureras, que servirá como una herramienta de gestión eficiente y eficaz para la obtención de la utilidad esperada.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de investigación realizado con el objetivo de analizar la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, se determinó lo siguiente:

Uno de los objetivos planteados en la investigación fue identificar los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera, y en el proceso de la misma se determinó en concordancia con los entrevistados, que en gran parte, de los riesgos que corre una empresa por creer que se está haciendo bien las cosas, son los riesgos financieros como la liquidez, que en ocasiones terminan en una serie de eventos por administrar la empresa sin objetivos concretos y que al no saber qué es lo que se quiere alcanzar, no se sabrá a dónde se llegará ni la forma en la que se deberían hacer, indicaban que es como “navegar sin saber a dónde” así como tomar decisiones basadas en cifras que no son confiables pueden costar muy caro a una compañía.

Al determinar los factores que inciden en la planificación financiera dentro de una empresa en relación con la problemática de la investigación se determinó que cuando en una empresa de orden familiar prevalecen los intereses personales, se pueden ver afectados los resultados de las mismas es decir, la rentabilidad del negocio. Las decisiones tomadas deberían ser siempre por el bien común de la compañía y es importante que sea la familia misma quién esté clara en su proceso de planificar el futuro; y, que a su vez tengan claro lo que esperan del negocio, estableciendo un alto nivel de compromiso, dándole importancia a la planificación como instrumento necesario para asegurar el futuro de la empresa.

Con respecto a los efectos que tienen el desconocimiento administrativo, financiero y comercial en una empresa para la toma de decisiones, se concluyó que en efecto este problema normalmente se presenta cuando existen ejecutivos con poca experiencia y muchas veces la falta de conocimiento afecta a los demás involucrados del área.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el análisis de varios estados financieros y del modelo de gestión de planeación presupuestaria, como una herramienta de gestión eficiente y eficaz para obtener una mayor rentabilidad, se recomienda tener en consideración los siguientes puntos dentro de un proceso presupuestario:

- Llevar un proceso presupuestario al nivel de detalle adecuado, de esta manera se garantiza un mejor análisis de los resultados.

- Planificar y simular las operaciones a futuro para obtener los resultados más cercanos a la realidad.

- Es recomendable controlar y revisar la planificación presupuestaria, ya que se analizará la información real versus la información de presupuesto y así ver si se está o no cumpliendo con los objetivos planteados por la gerencia.

- Formular los modelos de gestión para obtener una trazabilidad completa de la información.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Costo, se define como el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

Descuento, representa la disminución o reducción al precio de un producto o al valor por la prestación de un servicio.

Gasto, se define como la acción de gastar en sentido económico, a la salida de dinero que se debe desembolsar por el pago de un producto o por la prestación de un servicio.

Indicadores, en términos financieros se define como la relación de las cifras extraídas de los estados financieros u otros informes económicos.

Ingresos, se define como las ganancias percibidas o el ingreso de dinero por la venta de un producto o servicio.

Inversiones, en términos financieros se hace referencia a la colocación de capital en una operación con el objetivo de recuperar la inversión con intereses en el caso de que este genere futuras ganancias.

Nómina, se define como el listado de nombres de las personas que conforman una plantilla dentro de una empresa.

Parámetros, se define como un elemento variable que puede sufrir cambios en el tiempo dependiendo de su función.

Planificación, en términos financieros se define como un técnica que reúne un conjunto de métodos para establecer pronósticos o proyecciones económicas con la finalidad de obtener los resultados esperados.

Producción, se define como la fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo operativo en las industrias.

Rendimientos, en términos financieros se define o se asocia a la porción, beneficio o utilidad obtenida.

Referencias

- Arturo Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bolaños, D. (27 de Abril de 2016). *beAnalytic*. Recuperado el 2016, de beAnalytic:
<http://info.be-analytic.com/topic/planificaci%C3%B3n-financiera/page/3>
- C. Pazmiño, E. R. (2015). *Revista Gestión*. Recuperado el 2016, de Revista Gestión:
<http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2015/06/3-Ranking-2015-Empresas.pdf>
- Castro, J. M. (05 de Agosto de 2015). *SlideShare*. Recuperado el 2016, de SlideShare:
<http://es.slideshare.net/jorgemanuelcastrourina/fundamentos-de-presupuesto-empresarial>
- Dominguez, J. B. (2015). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. Chimbote: Imprenta Editora Gráfica Real S.A.C.
- Fagilde, C. A. (2009). Presupuesto Empresarial. *Manual de Presupuesto Empresarial*. Barinas, Venezuela.
- Franklin, E. (01 de Junio de 2011). *Revista PUCP*. Recuperado el 2016, de Revista PUCP:
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457>
- Hernández, F. y. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- K. Sotillo, Y. V. (Noviembre de 2014). Planificación. *Planificación*. Puerto Ordaz, Venezuela.
- Lagos, V. M. (08 de Septiembre de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 2016, de Gestiopolis:
www.gestiopolis.com/tipos-de-presupuestos/
- Monje, C. A. (2011). *carmonje.wikispaces*. Recuperado el 2016, de carmonje.wikispaces:
<https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>

Rivadeneira, M. (2014). *Eumed.Net*. Recuperado el 2016, de Eumed.Net:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/index.htm>

Ruth del Socorro Orozco Montoya, N. P. (23 de Septiembre de 2014). *SlideShare*. Recuperado el 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/JosepGonzales/material-bsico-de-presupuesto>

Salazar, A. (10 de Noviembre de 2015). *beAnalytic*. Recuperado el 2016, de beAnalytic:
<http://info.be-analytic.com/topic/planificaci%C3%B3n-financiera/page/7>

Zapata. (Junio de 2015). *Ecuavisa*. Recuperado el 2016, de Ecuavisa:
<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/112266-80-empresas-ecuador-tienen-estructura-familiar>

ANEXOS

Anexo 1 Formato de entrevista al Gerente General beAnalytic

1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?, Explique su respuesta.
2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?, Explique su respuesta.
3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?
4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.
5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?, Explique su respuesta.
6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar las empresas en su proceso?
7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?

8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?, Explique su respuesta.

9. ¿Qué oportunidades y beneficios obtienen las empresas al adquirir un software de planificación y presupuestos?

10. Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial, ¿Cómo las empresas de manufactura están optimizando sus procesos?, Explique su respuesta.

Anexo 2 Formato de entrevista a la Financial Planning Manager de beAnalytic

1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?, Explique su respuesta.
2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?, Explique su respuesta.
3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?
4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.
5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?, Explique su respuesta.
6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar las empresas en su proceso?
7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?

8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?, Explique su respuesta.

9. ¿Qué oportunidades y beneficios obtienen las empresas al adquirir un software de planificación y presupuestos?

10. Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial, ¿Cómo las empresas de manufactura están optimizando sus procesos?, Explique su respuesta.

Anexo 3 Formato de entrevista a la Analista de Presupuestos de USI

1. ¿Considera usted que las empresas de orden familiar donde muchas veces las decisiones que se toman son basadas en los intereses personales, considera usted que esto podría afectar a la rentabilidad y el crecimiento sostenido de los negocios?
2. ¿Considera usted que el desconocimiento administrativo, financiero y comercial conlleva a la incorrecta o inapropiada toma de decisiones?
3. En su opinión, ¿Qué beneficios económicos tiene una empresa con una adecuada planificación y control financiero?
4. ¿Cuáles cree que son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?, Mencione al menos tres riesgos.
5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar, planificar y controlar?
6. ¿Cómo llevan a cabo el presupuesto y la planificación financiera en la empresa?
7. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y que considera deberían mejorar en este proceso?
8. ¿Cree usted que las industrias manufactureras son un potencial económico para el país y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial?

9. ¿Consideraría la inclusión de un sistema presupuestario?

10. ¿Para la administración de la empresa utilizan la planeación presupuestaria como una herramienta de gestión?, Explique su respuesta.

Anexo 4 Módulo de ingresos

INGRESOS – CAJAS													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cajas													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

INGRESOS - PRECIO LISTA													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ Precio de venta													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

INGRESOS – DESCUENTOS													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
% Descuento													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

INGRESOS – VENTAS													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cajas	Total Compañía												
\$ Precio de venta	Total Compañía												
\$ Ingreso Bruto	Total Compañía												
% Descuento	Total Compañía												
\$ Descuento	Total Compañía												
\$ Ingreso Neto	Total Compañía												
TOTAL VENTAS (USD)													

Anexo 5 Módulo de planificación

PLANIFICACIÓN - DÍAS (VENTA)													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días (Venta)													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

PLANIFICACIÓN - DÍAS (PRODUCCIÓN)													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días (Producción)													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

PLANIFICACIÓN - PRODUCCIÓN PLANIFICADA													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
+ Venta (Cajas)	Total Compañía												
/ Días (Venta)	Total Compañía												
= Venta Diaria	Total Compañía												
* Días (Producción)	Total Compañía												
= Producción Estimada	Total Compañía												
+ Venta (Cajas)	Total Compañía												
= Producción Sugerida	Total Compañía												
- Inventario inicial de producto terminado	Total Compañía												
= Producción Planificada	Total Compañía												

PLANIFICACIÓN – PRODUCCIÓN													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
+ Inventario inicial de producto terminado	Total Compañía												
Días (Producción)	Total Compañía												
Producción Estimada	Total Compañía												
Producción Sugerida	Total Compañía												
+ Producción Planificada	Total Compañía												
Días (Venta)	Total Compañía												
- Venta (Cajas)	Total Compañía												
= Inventario final de producto terminado	Total Compañía												

Anexo 6 Módulo de costos

COSTOS - COSTO DE VENTA													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ Ingreso Neto	Total Compañía												
% Costo de Venta	Total Compañía												
\$ Costo de Venta	Total Compañía												
TOTAL COSTO DE VENTA (USD)													

COSTOS - PARÁMETROS MANO DE OBRA DIRECTA													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Personal Operativo													
Beneficios Empleados													
\$ Sueldo Básico	Total Compañía												
\$ Remuneración Variable	Total Compañía												
\$ Alimentación	Total Compañía												
Seguro Médico	Total Compañía												
Beneficios Ley													
\$ Décimo Tercer Sueldo	Total Compañía												
\$ Décimo Cuarto Sueldo	Total Compañía												
% Aporte Patronal													
\$ Aporte Patronal	Total Compañía												
\$ Fondo de Reserva	Total Compañía												
\$ Vacaciones	Total Compañía												

COSTOS - MANO DE OBRA DIRECTA													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Personal Operativo													
Número de Empleados													
Beneficios Empleados													
\$ Sueldo Básico	Total Compañía												
\$ Remuneración Variable	Total Compañía												
\$ Alimentación	Total Compañía												
\$ Seguro Médico	Total Compañía												
Total Beneficios Empleados													
Beneficios Ley													
\$ Décimo Tercer Sueldo	Total Compañía												
\$ Décimo Cuarto Sueldo	Total Compañía												
\$ Aporte Patronal	Total Compañía												
\$ Fondo de Reserva	Total Compañía												
\$ Vacaciones	Total Compañía												
Total Beneficios Ley													
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA (USD)													

COSTOS - COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ CIF Fijos	Total Compañía												
\$ CIF Variables	Total Compañía												
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (USD)													

COSTOS - COSTO DE PRODUCCIÓN												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRODUCTO / CUENTAS	\$ Costo de Producción											
Materia Prima (MP)												
MP 1												
MP 2												
MP 3												
Material Empaque (ME)												
ME 1												
ME 2												
Mano de Obra (MOD)												
MOD												
Costos Indirectos (CIF)												
CIF												
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN (USD)												

Anexo 7 Módulo de gastos

GASTOS – NÓMINA												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Personal Administrativo												
\$ Sueldo Básico												
Beneficios Empleado												
\$ Sueldo												
\$ Remuneración Variable												
\$ Alimentación												
Seguro Médico												
Beneficios Ley												
\$ Décimo Tercer Sueldo												
\$ Décimo Cuarto Sueldo												
% Aporte Patronal												
\$ Aporte Patronal												
\$ Fondo de Reserva												
\$ Vacaciones												
TOTAL GASTOS DE NÓMINA (USD)												

GASTOS - VIDA ÚTIL (MESES)														
MESES	CENTRO DE COSTO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Tipo de Activo		Años												
Maquinaria	Total Compañía													
Vehículos	Total Compañía													
Equipos de computo	Total Compañía													
Muebles y enseres	Total Compañía													

GASTOS – INVERSIONES														
MESES	CENTRO DE COSTO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Activos		Valor												
Maquinaria	Total Compañía													
Vehículos	Total Compañía													
Equipos de computo	Total Compañía													
Muebles y enseres	Total Compañía													
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN (USD)														

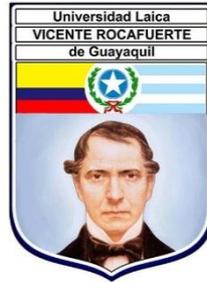
GASTOS - GASTOS GENERALES													
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ Gastos de Venta	Total Compañía												
\$ Gastos Administrativos	Total Compañía												
\$ Gastos Financieros	Total Compañía												
\$ Otros Gastos	Total Compañía												
\$ Gastos de Inversión	Total Compañía												
TOTAL GASTOS GENERALES (USD)													

Anexo 8 Módulo de estados financieros

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (PROYECTADO)														
MESES	CENTRO DE COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2016
Ingresos	Total Compañía													
Costos	Total Compañía													
\$ Utilidad Bruta														
% Utilidad Bruta														
Gastos	Total Compañía													
\$ Utilidad Operacional														
% Utilidad Operacional														
Participación Empleados (15%)	Total Compañía													
Impuesto a la Renta (22%)	Total Compañía													
\$ Utilidad Neta														
% Utilidad Neta														

Anexo 9 Módulo de indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS													
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2016
\$ Utilidad Bruta													
% Utilidad Bruta													
\$ Utilidad Operacional													
% Utilidad Operacional													
\$ Utilidad Neta													
% Utilidad Neta													



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA**

**Tutor
MAE. MSc. Ec. INÉS MARÍA ARROBA SALTO**

**Autor
NELSON ADRIÁN SALAZAR DÍAZ**

**TEMA
PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIDAD ESPERADA**

Guayaquil, 2017

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

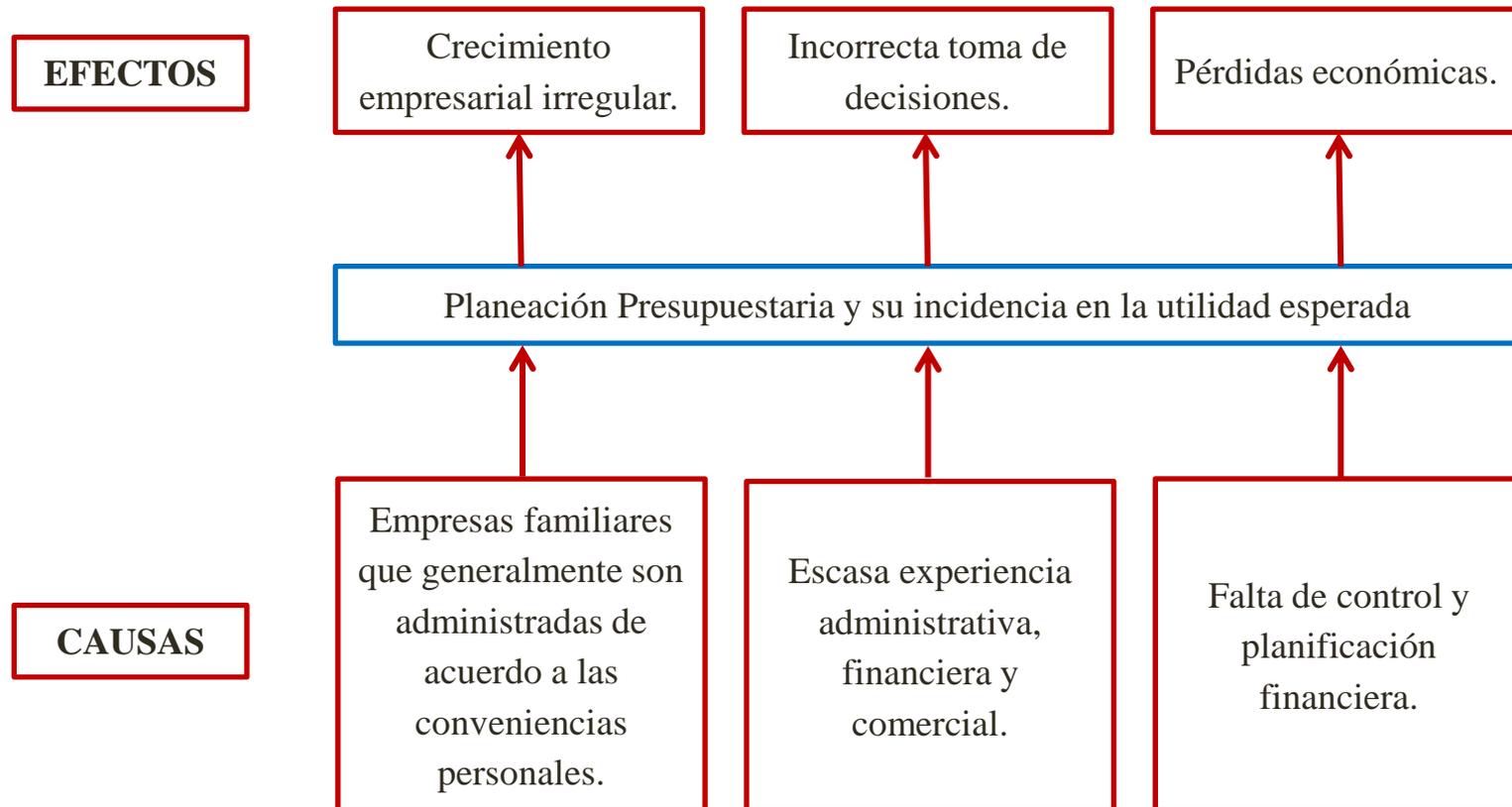
Tema:

“Planeación Presupuestaria y su incidencia en la utilidad esperada”.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Planteamiento del problema



Formulación del problema

¿De qué manera la planeación presupuestaria incide en la utilidad esperada?

Sistematización del problema

Se plantea la sistematización con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?
- ¿Qué factores inciden en la planificación financiera dentro de una empresa?
- ¿Qué efectos tiene el desconocimiento administrativo, financiero y comercial en una empresa para la toma de decisiones?



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Justificación de la investigación

Ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial es necesario conocer como la gestión de presupuestos, planificación y control financiero permiten tomar decisiones acertadas en las compañías, por tal motivo la presente investigación pretende mostrar las consideraciones financieras que se deben tener en cuenta hoy en día:

- ✓ Cuidando las finanzas,
- ✓ Obteniendo los resultados esperados,
- ✓ Previendo posibles pérdidas económicas.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Objetivo General

Analizar la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada.

Objetivos Específicos

1

Identificar los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera.

2

Determinar los factores que inciden en la planificación financiera dentro de una empresa.

3

Comprobar los efectos que tiene el desconocimiento administrativo, financiero y comercial en una empresa para la toma de decisiones.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Delimitación de la investigación

- **Periodo:** 2015
- **Sector:** Financiero
- **Área:** Finanzas, Presupuestos, Planificación Financiera.
- **Tipo de Empresa:** Manufactura.
- **Ciudad:** Guayaquil, Guayas



Manufactura



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Idea a defender de la investigación

Una adecuada estructura de planificación financiera basada en procesos presupuestarios, permitirá que la utilidad esperada sea una meta factible y más cercana a la realidad.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Antecedentes

Según el ranking anual que publica la revista Gestión en el año 2015 a través de su portal www.revistagestion.ec y de acuerdo a la información tomada de la Superintendencia de Compañías (2013):



De las 1000 mejores empresas en el Ecuador, las industrias manufactureras ocupan el segundo lugar, siendo estas las que más personal emplean en el país.

✓ potencial económico
✓ en crecimiento



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Análisis de las 1000 mejores empresas por actividad económica



Bases Teóricas

Presupuesto Empresarial

Es una guía para tener una visión a futuro de las metas que esperamos alcanzar.

Rondón (2001):

“sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones”.

Lagos (2004):

“puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar”.

Fagilde (2009):

“los objetivos del presupuesto son planear integral y sistemáticamente todas las actividades”.

Munch (2011):

“lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”.



Proceso Presupuestario



Metas

Modelos de Gestión

Comparaciones (Real vs. Ppto)

Simulaciones y Proyecciones (Forecast)

« la planificación es la clave para una buena administración »



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Preparación de los presupuestos requeridos

Es necesario remarcar...

“que un presupuesto, es una herramienta financiera que servirá de guía para tener una visión a futuro de las metas que esperamos alcanzar”

M
O
D
E
L
O
S

Ingresos	Costos	Planificación Producción	Gastos
Inversiones	Distribución de Gastos	Estados Financieros	Informes



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Presupuesto de ingresos

- ✓ Planificación del volumen de ventas por producto, mes, etc.
- ✓ Precios lista por producto, mes, etc.
- ✓ Descuentos, mes, etc.



Modelo base para presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<u>PRODUCTO</u>						
Producto A						
Cajas	20.000	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000
\$ Precio de venta	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
\$ Ingreso Bruto	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00
% Descuento	10%	10%	10%	10%	10%	10%
\$ Descuento	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
\$ Ingreso Neto	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 189.000,00	\$ 189.000,00	\$ 198.000,00	\$ 198.000,00
TOTAL VENTAS (USD)	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 189.000,00	\$ 189.000,00	\$ 198.000,00	\$ 198.000,00

✓ **Proyección de ventas**



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Presupuesto de costos

- ✓ Estimación de la producción mensual.
- ✓ Cálculo de costo de producción.
- ✓ Cálculo de costo de producción de mano de obra y costos indirectos.



Modelo base para presupuesto de producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN						
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<u>PRODUCTO</u>						
Producto A						
+ Inventario inicial de producto terminado	9.500	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645
Días (Producción)	15	15	15	15	15	15
Producción Estimada	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645	11.000
Producción Sugerida	29.677	30.714	31.161	31.500	32.645	33.000
+ Producción Planificada	20.177	21.037	20.447	21.339	22.145	22.355
Días (Venta)	31	28	31	30	31	30
- Venta (Cajas)	20.000	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000
= Inventario final de producto terminado	9.677	10.714	10.161	10.500	10.645	11.000

✓ **Planificación de producción**



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Modelo base para presupuesto de costos

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

MES	ENERO				
<u>PRODUCTO / CUENTAS</u>	Costo Estándar (Unidad)	Unidades (Caja)	\$ Costo Estándar (Caja)	Producción (Cajas)	\$ Costo de Producción
Producto A					
<u>Materia Prima (MP)</u>					
MP 1	\$ 0,05	6	\$ 0,30	20.177	\$ 6.053,23
MP 2	\$ 0,06	6	\$ 0,36	20.177	\$ 7.263,87
MP 3	\$ 0,10	6	\$ 0,60	20.177	\$ 12.106,45
<u>Material Empaque (ME)</u>					
ME 1	\$ 0,15	6	\$ 0,90	20.177	\$ 18.159,68
ME 2	\$ 0,18	6	\$ 1,08	20.177	\$ 21.791,61
<u>Mano de Obra (MOD) y Costos Indirectos (CIF)</u>					
MOD	\$ 0,06	6	\$ 0,36	20.177	\$ 7.263,87
CIF	\$ 0,20	6	\$ 1,20	20.177	\$ 24.212,90
TOTAL COSTOS (USD)	\$ 0,80	6	\$ 4,80	20.177	\$ 96.851,61

✓ Valoración de la planificación de producción



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Presupuesto de gastos

- ✓ Presupuesto de gastos personal.
- ✓ Logística y transporte.
- ✓ Suministros.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Arriendos y Seguridad.
- ✓ Marketing y Publicidad.
- ✓ Otros.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Modelo base para presupuesto de gastos de personal administrativo

PRESUPUESTO GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO					
<u>Personal Administrativo</u>					
Nombre	Cargo	Fecha de Entrada	Fecha de Salida	Sueldo	Gasto Mensual
Pablo Báez	Gerente General	02/01/2011		\$ 3.000,00	\$ 4.375,35
Carmen Castro	Asistente Gerencia	08/02/2012		\$ 500,00	\$ 763,26
Soledad Soto	Jefe Financiero	04/04/2012		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
Juan Cárdenas	Analista Financiero	20/01/2011		\$ 700,00	\$ 1.052,23
Ana María Fonseca	Jefe Ventas	01/03/2011		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
David Molina	Ejecutivo de Ventas	04/04/2012		\$ 700,00	\$ 1.052,23
Gabriela Rojas	Contador General	15/09/2011		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
Esteban Acuña	Asistente Contable	01/12/2013		\$ 500,00	\$ 763,26
Ronald Domínguez	Jefe Talento Humano	04/04/2012		\$ 1.000,00	\$ 1.485,68
Gabriela Ricaurte	Analista de RRHH	02/11/2013		\$ 700,00	\$ 1.052,23
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO				\$ 10.100,00	\$ 15.001,27



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Cálculo de gastos personal administrativo por empleado

CÁLCULO DE GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO POR EMPLEADO						
<u>CUENTAS / MESES</u>	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Empleado: Pablo Báez						
<u>Beneficios Empleado</u>						
\$ Sueldo	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
\$ Remuneración Variable	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
\$ Alimentación	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
\$ Seguro Médico	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Total Beneficios Empleado	\$ 3.030,00					
<u>Beneficios Ley</u>						
\$ Décimo Tercer Sueldo	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50
\$ Décimo Cuarto Sueldo	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
\$ Aporte Patronal	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85	\$ 337,85
\$ Fondo de Reserva	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50
\$ Vacaciones	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50	\$ 252,50
Total Beneficios Ley	\$ 1.345,35					
TOTAL GASTOS PERSONAL ADMIN.	\$ 4.375,35					



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Estados financieros

- ✓ Estado de Resultado Integral.
- ✓ Estado de Situación Financiera.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Modelo base para estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	
CUENTAS	ENE
Ingresos	\$ 180.000,00
Costos	\$ 98.101,61
\$ Utilidad Bruta	\$ 81.898,39
% Utilidad Bruta	45%
Gastos Administrativos	\$ 15.001,27
Depreciaciones	\$ 538,89
\$ Utilidad Operacional	\$ 66.358,23
% Utilidad Operacional	37%
Participación Empleados (15%)	\$ 9.953,73
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 12.408,99
\$ Utilidad Neta	\$ 43.995,51
% Utilidad Neta	24%



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Análisis sobre los riesgos más comunes a los que se expone una empresa

Salazar (2015):

No conocer con precisión los riesgos financieros de ciertas decisiones y apagar “incendios de caja” por falta de liquidez es muy costoso (tasas más altas de interés para préstamos de última hora).

Entonces... ¿Cuáles son los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera?

Riesgos financieros tales como...

- ✓ Disminución en ventas
- ✓ Aumento de costos y gastos
- ✓ Falta de liquidez
- ✓ Pérdidas económicas



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Metodología

Se elaboró el diseño de las etapas que se desarrollaron en el trabajo investigativo...

- ✓ **tipo de investigación**
- ✓ **búsqueda y recolección de datos**
- ✓ **análisis de la información**



Tipos de investigación

Investigación descriptiva

Se analizó la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, además de los riesgos, factores y efectos que inciden en la misma.

Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativa ya que se realizó la recolección de datos sin la necesidad de hacer mediciones ni análisis numéricos ya sean estos matemáticos, estadísticos o semejantes.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Técnicas de investigación

Entrevista

Las entrevistas fueron realizadas a los distintos expertos sobre la problemática de la investigación que permitieron la obtención de información más clara, confiable y real.

Entrevistados

Gerente General de la empresa beAnalytic

Financial Planning Manager de la empresa beAnalytic

Analista de Presupuesto de la empresa USI



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Comentarios:

✓ **Riesgos**

“Existen 3 riesgos a los que se expone un empresa al no contar con una planificación financiera como lo es: Riesgo de Liquidez, Crédito y Operacional ”.

✓ **Factores**

“La planificación permite estar preparado para las situaciones cambiantes del mercado y la reacción ante los diferentes escenarios”.

✓ **Efectos**

“El desconocimiento administrativo, financiero y comercial sí conlleva a la incorrecta toma de decisiones sobre todo cuando existen ejecutivos con poca experiencia”.



Análisis de datos

Análisis comparativo del Estado de Resultado Integral Proyectado y sus indicadores financieros, de Industria Familiar Manufacturera ABC

Para el siguiente análisis comparativo se utilizó la información financiera de una compañía familiar de manufactura de la cual no se dispone la autorización para que la razón social o nombre comercial sean revelados. La información de los estados financieros fue tomada del portal público de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

A continuación se muestran algunos casos de proyecciones, las cuales pueden evolucionar cuando se trabaja bajo un modelo de gestión de planeación financiera el cual incidirá sobre la utilidad esperada.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Proyección financiera bajo incremento porcentual

Industria Familiar Manufacturera ABC
Estado de Resultado Integral
Al 31 de Diciembre del 2015

	Real 2015	Proyección 2016	Incremento (\$)	Incremento (%)
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 61.671.551,05	\$ 67.838.706,16	\$ 6.167.155,11	10,0%
Costo de Ventas y Producción	\$ 37.198.049,49	\$ 40.917.854,44	\$ 3.719.804,95	10,0%
Ganancia Bruta	\$ 24.473.501,56	\$ 26.920.851,72	\$ 2.447.350,16	10,0%
Gastos de Venta	\$ 7.125.778,02	\$ 7.838.355,82	\$ 712.577,80	10,0%
Gastos Administrativos	\$ 9.100.006,32	\$ 10.010.006,95	\$ 910.000,63	10,0%
Gastos Financieros	\$ 3.110.092,83	\$ 3.421.102,11	\$ 311.009,28	10,0%
Otros Gastos	\$ 186.053,74	\$ 204.659,11	\$ 18.605,37	10,0%
Ganancia (Pérdida) Operacional	\$ 4.951.570,65	\$ 5.446.727,72	\$ 495.157,07	10,0%
15% Participación Trabajadores	\$ 742.735,60	\$ 817.009,16	\$ 74.273,56	10,0%
22% Impuesto a la Renta	\$ 925.943,71	\$ 1.018.538,08	\$ 92.594,37	10,0%
Resultado Integral Total del Año	\$ 3.282.891,34	\$ 3.611.180,48	\$ 328.289,13	10,0%

➤ **Tradicional y empírica**



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Proyección financiera por escenarios

Industria Familiar Manufacturera ABC Estado de Resultado Integral Al 31 de Diciembre del 2015	Real 2015	Proyección 2016		
		Escenario Normal	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
		Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 61.671.551,05	\$ 67.838.706,16
Costo de Ventas y Producción	\$ 37.198.049,49	\$ 40.917.854,44	\$ 35.338.147,02	\$ 42.777.756,91
Ganancia Bruta	\$ 24.473.501,56	\$ 26.920.851,72	\$ 23.249.826,48	\$ 28.144.526,79
Gastos de Venta	\$ 7.125.778,02	\$ 7.838.355,82	\$ 6.769.489,12	\$ 8.194.644,72
Gastos Administrativos	\$ 9.100.006,32	\$ 10.010.006,95	\$ 8.645.006,00	\$ 10.465.007,27
Gastos Financieros	\$ 3.110.092,83	\$ 3.421.102,11	\$ 2.954.588,19	\$ 3.576.606,75
Otros Gastos	\$ 186.053,74	\$ 204.659,11	\$ 176.751,05	\$ 213.961,80
Ganancia (Pérdida) Operacional	\$ 4.951.570,65	\$ 5.446.727,72	\$ 4.703.992,12	\$ 5.694.306,25
15% Participación Trabajadores	\$ 742.735,60	\$ 817.009,16	\$ 705.598,82	\$ 854.145,94
22% Impuesto a la Renta	\$ 925.943,71	\$ 1.018.538,08	\$ 879.646,53	\$ 1.064.835,27
Resultado Integral Total del Año	\$ 3.282.891,34	\$ 3.611.180,48	\$ 3.118.746,77	\$ 3.775.325,04
Incremento (\$)		\$ 328.289,13	\$ (164.144,57)	\$ 492.433,70
Incremento (%)		10,0%	5,0%	15,0%



Proyección financiera por simulaciones

Industria Familiar Manufacturera ABC Estado de Resultado Integral Al 31 de Diciembre del 2015	Real 2015	Proyección 2016		Indicadores Financieros
		Escenario Optimista	Simulación	
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 61.671.551,05	\$ 70.922.283,71	15,0%	Margen Bruto 39,7%
Costo de Ventas y Producción	\$ 37.198.049,49	\$ 42.777.756,91	-15,0%	
Ganancia Bruta	\$ 24.473.501,56	\$ 28.144.526,79		
Gastos de Venta	\$ 7.125.778,02	\$ 8.194.644,72	-15,0%	Margen Operacional 8,0%
Gastos Administrativos	\$ 9.100.006,32	\$ 10.465.007,27	-15,0%	
Gastos Financieros	\$ 3.110.092,83	\$ 3.576.606,75	-15,0%	
Otros Gastos	\$ 186.053,74	\$ 213.961,80	-15,0%	Margen Neto 5,3%
Ganancia (Pérdida) Operacional	\$ 4.951.570,65	\$ 5.694.306,25		
15% Participación Trabajadores	\$ 742.735,60	\$ 854.145,94	15,0%	
22% Impuesto a la Renta	\$ 925.943,71	\$ 1.064.835,27	22,0%	
Resultado Integral Total del Año	\$ 3.282.891,34	\$ 3.775.325,04		
	Incremento (\$)	\$ 492.433,70		
	Incremento (%)	15,0%		



Análisis comparativo de proyección financiera con y sin planeación presupuestaria

COMPARATIVO ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (PROYECTADO)			
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA			
MESES	Real 2015	CON PRESUPUESTO	SIN PRESUPUESTO
		2016	2016
Ingresos	\$ 4.179.950,00	\$ 5.755.500,00	\$ 5.015.940,00
Costos	\$ 3.086.931,74	\$ 3.429.924,16	\$ 3.704.318,09
\$ Utilidad Bruta	\$ 1.093.018,26	\$ 2.325.575,84	\$ 1.311.621,91
% Utilidad Bruta	26%	40%	26%
Gastos	\$ 553.299,14	\$ 725.887,94	\$ 553.299,14
\$ Utilidad Operacional	\$ 539.719,11	\$ 1.599.687,90	\$ 758.322,77
% Utilidad Operacional	13%	28%	15%
Participación Empleados (15%)	\$ 80.957,87	\$ 239.953,19	\$ 113.748,41
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 100.927,47	\$ 299.141,64	\$ 141.806,36
\$ Utilidad Neta	\$ 357.833,77	\$ 1.060.593,08	\$ 502.767,99
% Utilidad Neta	9%	18%	10%

Incremento (%)
20%



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO IV PROPUESTA



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Presupuesto: Modelo de gestión presupuestario para empresas familiares de manufactura paso a paso (MGPEMPP)

Como aporte y validando la idea a defender del proyecto de investigación, se presenta un modelo de gestión presupuestario básico en formato Excel llamado MGPEMPP y los pasos detallados para la elaboración del mismo, dirigido a industrias familiares manufactureras, que servirá como una herramienta de gestión eficiente y eficaz para la obtención de la utilidad esperada.

Check List de presupuesto

Se muestran las tareas que deben ser realizadas para la elaboración del presupuesto financiero.

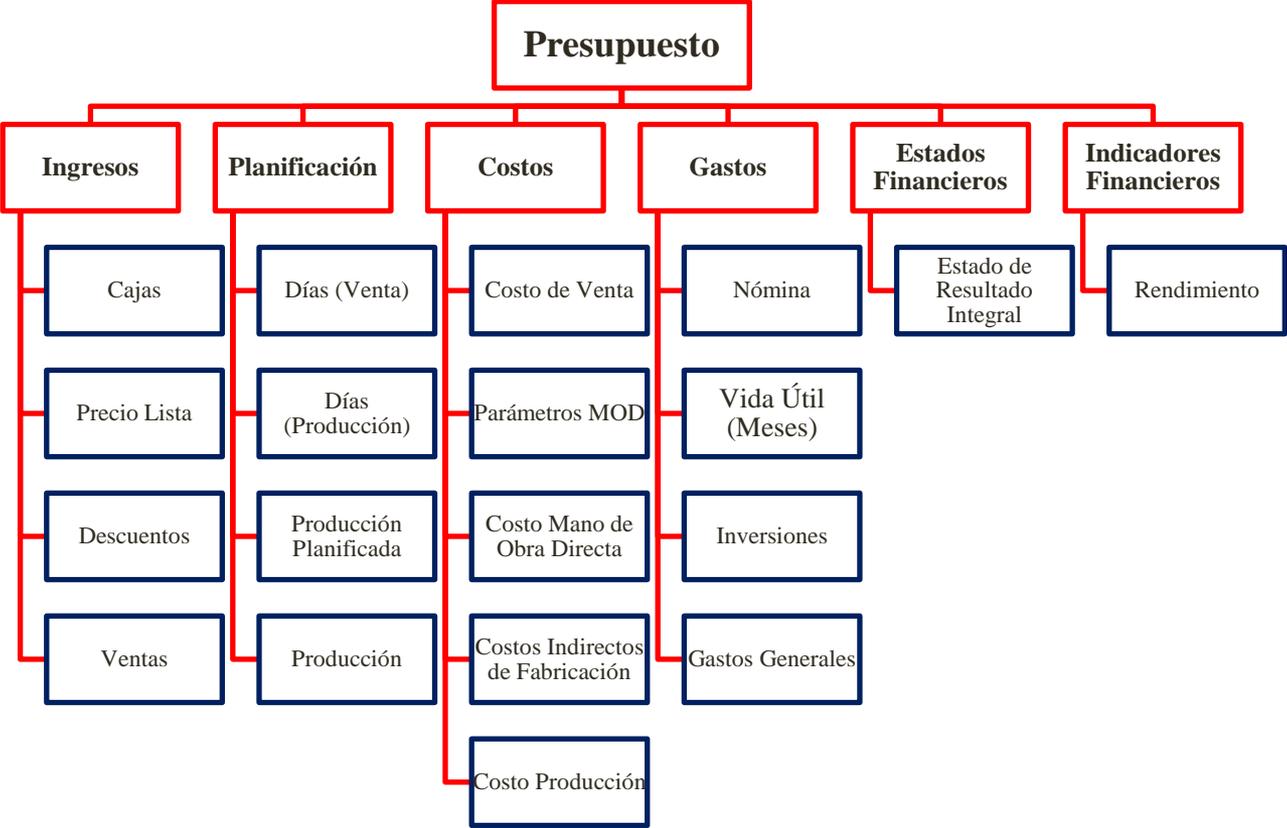


FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Actividad	Fecha de Entrega	Responsable
Definición de Variables		
Centros de Costos		Dpto. Financiero
Plan de Cuentas		Dpto. Financiero
Dimensiones		
Productos		Dpto. Ventas
Materiales (MP - ME)		Dpto. Producción
...		
Escenarios		Dpto. Financiero
Flujo del Proceso		
Módulos de Presupuesto		
Ingresos		
Ingresos - Cajas		Dpto. Ventas
Ingresos - Precio Lista		Dpto. Ventas
Ingresos - Descuentos		Dpto. Ventas
Ingresos - Ventas		Dpto. Ventas
Planificación Producción		
Planificación - Días (Venta)		Dpto. Producción
Planificación - Días (Producción)		Dpto. Producción
Planificación - Producción Planificada		Dpto. Producción
Planificación - Producción		Dpto. Producción
Costos		
Costos - Costo de Venta		Dpto. Costos
Costos - Parámetros MOD		Dpto. Costos
Costos - Costo Mano de Obra Directa		Dpto. Costos
Costos - Costos Indirectos de Fabricación		Dpto. Costos
Costos - Costo de Producción		Dpto. Costos
Gastos		
Gastos - Nómina		Dpto. Recursos Humanos
Gastos - Vida Útil (Meses)		Dpto. Financiero
Gastos - Inversiones		Dpto. Financiero
Gastos - Gastos Generales		Dpto. Financiero
Estados Financieros		
Estado de Resultado Integral (Proyectado)		Dpto. Financiero
Indicadores Financieros		
Indicadores Financieros - Rendimiento		Dpto. Financiero



Flujo del proceso



Modelo de gestión presupuestario básico en formato Excel (MGPEMPP)

A continuación se presenta un modelo de gestión presupuestario básico dirigido a industrias familiares manufactureras, que servirá como una herramienta de gestión eficiente y eficaz para la obtención de la utilidad esperada.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

CONCLUSIONES

- ✓ Una empresa que no cuenta con una planificación financiera, se expone a varios riesgos que afectarán a la rentabilidad de la misma.
- ✓ Una empresa de orden familiar podría verse afectada cuando los intereses personales, prevalezcan sobre los de la compañía.
- ✓ La poca experiencia y muchas veces la falta de conocimiento de algunos ejecutivos podrían reflejarse en las decisiones que tomen a nivel administrativo, financiero y comercial.



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

RECOMENDACIONES

- ✓ Llevar un proceso presupuestario al nivel de detalle adecuado, de esta manera se garantiza un mejor análisis de los resultados.
- ✓ Planificar y simular las operaciones a futuro para obtener los resultados más cercanos a la realidad.
- ✓ Es recomendable controlar y revisar la planificación presupuestaria, ya que se analizará la información real versus la información de presupuesto y así ver si se está o no cumpliendo con los objetivos planteados por la gerencia.
- ✓ Formular los modelos de gestión para obtener una trazabilidad completa de la información.

GRACIAS
POR LA ATENCIÓN



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Planeación presupuestaria y su incidencia en la utilidad esperada.

Autores: MAE. MSC. Eco. Inés María Arroba Salto
Señor Nelson Adrián Salazar Díaz

*Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Carrera de Contabilidad y Auditoría -
Facultad de Administración. Av. De las Américas. Apartado postal 11-33. Guayaquil-Ecuador.*
iarrobas@ulvr.edu.ec, nelson.salazar.diaz@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como **objetivo** analizar la planeación presupuestaria en empresas familiares de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada. Se emplearon **métodos** de investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo por lo que se utilizaron las técnicas de investigación como la entrevista, análisis de datos y observación. Se **logró como resultado** recoger información que sustente la idea a defender de este proyecto de titulación, así como alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Palabra Clave: Planeación Presupuestaria, manufactura, empresas familiares, utilidad, modelo de gestión, gestión eficiente, eficaz, rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación como objetivo principal se planteó el análisis de la planeación presupuestaria en empresas familiares de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, mediante la investigación descriptiva, con el apoyo de las técnicas de investigación como entrevistas, observación y análisis de datos. A través del cumplimiento de los objetivos general y específicos se logró identificar los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera, determinar los factores que inciden en la planificación financiera y comprobar los efectos que tiene el desconocimiento administrativo, financiero y comercial para la toma de decisiones; obteniendo información que fundamentan las conclusiones del estudio logrando constituir un marco teórico y conceptual que apoye la idea a defender planteada por el autor así como también la construcción de un modelo de gestión estándar que sirva como herramienta financiera para el presupuesto de empresas familiares de manufactura ya que ante el cambiante mundo económico que vive la sociedad mundial es necesario conocer como la gestión de presupuestos, planificación y control financiero permiten tomar decisiones acertadas en las compañías. Por tal motivo la presente investigación pretende mostrar las consideraciones financieras que se deben tener en cuenta para obtener los resultados esperados dentro del negocio.

Desarrollo

En relación con el problema de investigación se traza como **objetivo general:** Analizar la planeación presupuestaria en empresas familiares de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada.

Y como **objetivos específicos:**

- Identificar los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera.
- Determinar los factores que inciden en la planificación financiera dentro de una empresa.
- Comprobar los efectos que tiene el desconocimiento administrativo, financiero y comercial en una empresa para la toma de decisiones.

La **idea a defender** que guía la investigación es:

Una adecuada estructura de planificación financiera basada en procesos presupuestarios, permitirá que la utilidad esperada sea una meta factible y más cercana a la realidad.

Antecedentes

Las empresas de manufactura en nuestro país tienen el difícil reto de crecer y mejorar sus procesos. Esto se debe a la gran competencia que existe en el mercado el mismo que es una carrera contra el tiempo y es por eso que saber presupuestar, planificar y controlar es de gran importancia para tomar buenas decisiones que generen valor agregado económico y ventajas competitivas, es decir que permitan obtener los resultados esperados.

El **marco teórico** que sustenta la investigación tiene entre sus fundamentos los trabajos de autores como: Rondón (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones” Lagos (2004) señala que “el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración” Fagilde (2009) de manera general sostiene “que los objetivos del presupuesto son planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado, controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos para lograr el cumplimiento de las metas previstas” además menciona que pueden existir muchas razones importantes para realizar presupuestos en el mundo empresarial, como por ejemplo que los presupuestos “ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización” Munch (2011) plantea “que la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias” enfatizando también que el objetivo es “lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” En consideración a los criterios y teorías presentadas anteriormente por distintos expertos, se puede definir que el presupuesto es el medio para un fin, el cual incidirá en la utilidad esperada ya que esta valiosa herramienta financiera servirá para alcanzar en la medida de lo planificado (supuestos), las metas y objetivos financieros previstos donde se consideran distintas variables y escenarios que giran alrededor del mundo económico y empresarial.

Metodología

El **enfoque** de la investigación es cualitativo ya que se realizó la recolección de datos sin la necesidad de hacer mediciones ni análisis numéricos ya sean estos matemáticos,

estadísticos o semejantes. El **alcance** de la investigación fue descriptiva ya que se analizó la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, además de los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera, los factores y los efectos que inciden en la misma. Este trabajo se realizó en un periodo de tiempo en el año 2015 a través del estudio de textos financieros y de la recopilación de información financiera sobre el tema de investigación que determinaron las diferentes características objeto del estudio. Las **técnicas** que se aplicaron de manera directa fueron: la **entrevista**, realizadas a los distintos expertos sobre la problemática de la investigación permitieron la obtención de información más clara, confiable y real de lo que representa un proceso de planificación en una compañía, tanto en la manera que incide la planeación financiera en la utilidad de la empresa, así como los riesgos los que se exponen al no contar con un proceso presupuestario, los factores que inciden y el impacto que tiene a nivel administrativo, financiero y comercial. Las entrevistas como técnica de investigación fueron un incentivo fundamental para fortalecer el proyecto en cuanto se pudo conocer las opiniones de los usuarios que utilizan el presupuesto como una herramienta de gestión y los beneficios que se obtienen para un crecimiento sostenido del negocio además de personas externas pero con incidencia dentro del tema de investigación.

Técnicas de investigación

Para el desarrollo de este proyecto se aplicó la siguiente técnica de recolección de datos descrita a continuación:

Entrevista

Las entrevistas realizadas a los distintos expertos sobre la problemática de la investigación permitieron la obtención de información más clara, confiable y real de lo que representa un proceso de planificación en una compañía, tanto en la manera que incide la planeación financiera en la utilidad de la empresa, así como los riesgos los que se exponen al no contar con un proceso presupuestario, los factores que inciden y el impacto que tiene a nivel administrativo, financiero y comercial. Las entrevistas como técnica de investigación fueron un incentivo fundamental para fortalecer el proyecto en cuanto se pudo conocer las opiniones de los usuarios que utilizan el presupuesto como una herramienta de gestión y los beneficios que se obtienen para un crecimiento sostenido del negocio además de personas externas pero con incidencia dentro del tema de investigación.

Resultados

Las entrevistas que se realizaron fueron con el objetivo de recoger información que sustente la idea a defender de este proyecto de titulación, así como alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación. Los datos e información que se pudieron recabar de los distintos expertos relacionados directamente con lo que significa la planeación financiera y los conocimientos u opiniones que nos pudieron suministrar sobre el tema de investigación, fueron de gran apoyo. De acuerdo a lo expuesto por Alex Salazar, inicialmente manifiesta que considera que en toda empresa se toman decisiones considerando intereses personales pero que si se pueden ver afectados los resultados de las empresas familiares cuando no existe un buen gobierno corporativo, pugnas de poder, entre otros. Considera que el desconocimiento

administrativo, financiero y comercial si conlleva a la incorrecta toma de decisiones sobre todo cuando existen ejecutivos con poca experiencia. Señala que una empresa que no sabe planificar, presupuestar y controlar no conocerá con certeza la afección en cada línea de resultados, balance y flujo. De acuerdo a lo expuesto por Doris Calderón, indica que quien está a cargo de una empresa familiar tiene que administrarla tratando de ser lo más imparcial posible ya que si se involucran intereses personales puede afectar la rentabilidad del negocio, ya que las decisiones tomadas pueden ir en función de estos intereses y no del bien común de la compañía. Menciona que al planificar adecuadamente se pueden generar ahorros, identificar las desviaciones de la ejecución frente a la planificación y determinar las causas de esto, por lo cual se puede realizar una corrección oportuna. Una adecuada planificación permite estar preparado para las situaciones cambiantes del mercado y la reacción ante los diferentes escenarios permite estar un paso delante de la competencia. De acuerdo a lo expuesto por Janeth Portero, manifiesta inicialmente que en una empresa familiar, es importante que sea la familia misma que esté clara en su proceso de planificar el futuro, estableciendo un compromiso, compartiendo la misma visión. Es por eso también que se concluye que es importante que los directivos tengan un alto conocimiento del campo en el cual se desempeñan para evitar incorrecta toma de decisiones. Con respecto a los beneficios que tiene una empresa indica que se deben tener claro lo que se espera a futuro desarrollando proyecciones a corto y largo plazo para establecer donde se quiere llegar y si se lo va a lograr, mencionó también que existen 3 riesgos a los que se expone un empresa al no contar con una planificación financiera como lo es: Riesgo de Liquidez, Crédito y Operacional.

Análisis de datos

El análisis de datos, es usado en varias empresas para verificar procesos existentes sobre los cuales se tomarán decisiones. Para este estudio se realizó un análisis de datos de una industria familiar manufacturera donde se mostraron algunos casos de proyecciones, los cuales podrían evolucionar si se los trabajara bajo un modelo de gestión de planeación financiera el cual incidirá sobre la utilidad esperada. Además se muestra el análisis comparativo de los resultados obtenidos bajo un modelo de gestión basado en presupuesto y los resultados obtenidos bajo un incremento porcentual.

		CON PRESUPUESTO	SIN PRESUPUESTO
MESES	Real 2015	2016	2016
Ingresos	\$ 4.179.950,00	\$ 5.755.500,00	\$ 5.015.940,00
Costos	\$ 3.086.931,74	\$ 3.429.924,16	\$ 3.704.318,09
\$ Utilidad Bruta	\$ 1.093.018,26	\$ 2.325.575,84	\$ 1.311.621,91
% Utilidad Bruta	26%	40%	26%
Gastos	\$ 553.299,14	\$ 725.887,94	\$ 553.299,14
\$ Utilidad Operacional	\$ 539.719,11	\$ 1.599.687,90	\$ 758.322,77
% Utilidad Operacional	13%	28%	15%
Participación Empleados (15%)	\$ 80.957,87	\$ 239.953,19	\$ 113.748,41
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 100.927,47	\$ 299.141,64	\$ 141.806,36
\$ Utilidad Neta	\$ 357.833,77	\$ 1.060.593,08	\$ 502.767,99
% Utilidad Neta	9%	18%	10%

Incremento (%)
20%

Conclusiones

Durante el proceso de investigación realizado con el objetivo de analizar la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y su incidencia en la utilidad esperada, se determinó lo siguiente: uno de los objetivos planteados en la investigación fue identificar los riesgos más comunes a los que se expone una empresa al no contar con una planificación financiera, y en el proceso de la misma se determinó en concordancia con los entrevistados, que en gran parte, de los riesgos que corre una empresa por creer que se está haciendo bien las cosas, son los riesgos financieros como la liquidez, que en ocasiones terminan en una serie de eventos por administrar la empresa sin objetivos concretos y que al no saber qué es lo que se quiere alcanzar, no se sabrá a dónde se llegará ni la forma en la que se deberían hacer, indicaban que es como “navegar sin saber a dónde” así como tomar decisiones basadas en cifras que no son confiables pueden costar muy caro a una compañía. Al determinar los factores que inciden en la planificación financiera dentro de una empresa en relación con la problemática de la investigación se determinó que cuando en una empresa de orden familiar prevalecen los intereses personales, se pueden ver afectados los resultados de las mismas es decir, la rentabilidad del negocio. Las decisiones tomadas deberían ser siempre por el bien común de la compañía y es importante que sea la familia misma quién esté clara en su proceso de planificar el futuro; y, que a su vez tengan claro lo que esperan del negocio, estableciendo un alto nivel de compromiso, dándole importancia a la planificación como instrumento necesario para asegurar el futuro de la empresa. Con respecto a los efectos que tienen el desconocimiento administrativo, financiero y comercial en una empresa para la toma de decisiones, se concluyó que en efecto este problema normalmente se presenta cuando existen ejecutivos con poca experiencia y muchas veces la falta de conocimiento afecta a los demás involucrados del área.

Por consiguiente, se plantea una propuesta para la obtención de los resultados esperados en base a un modelo básico de gestión basada en presupuesto.

Bibliografía

- Arturo Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bolaños, D. (27 de Abril de 2016). *beAnalytic*. Recuperado el 2016, de beAnalytic: <http://info.be-analytic.com/topic/planificaci%C3%B3n-financiera/page/3>
- C. Pazmiño, E. R. (2015). *Revista Gestión*. Recuperado el 2016, de Revista Gestión: <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2015/06/3-Ranking-2015-Empresas.pdf>
- Castro, J. M. (05 de Agosto de 2015). *SlideShare*. Recuperado el 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/jorgemanuelcastrourina/fundamentos-de-presupuesto-empresarial>
- Dominguez, J. B. (2015). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. Chimbote: Imprenta Editora Gráfica Real S.A.C.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial. Manual de Presupuesto Empresarial*. Barinas, Venezuela.

- Franklin, E. (01 de Junio de 2011). *Revista PUCP*. Recuperado el 2016, de Revista PUCP:
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457>
- Hernández, F. y. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- K. Sotillo, Y. V. (Noviembre de 2014). Planificación. *Planificación*. Puerto Ordaz, Venezuela.
- Lagos, V. M. (08 de Septiembre de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 2016, de Gestiopolis: www.gestiopolis.com/tipos-de-presupuestos/
- Monje, C. A. (2011). *carmonje.wikispaces*. Recuperado el 2016, de [carmonje.wikispaces](http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf):
<https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Rivadeneira, M. (2014). *Eumed.Net*. Recuperado el 2016, de Eumed.Net:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/index.htm>
- Ruth del Socorro Orozco Montoya, N. P. (23 de Septiembre de 2014). *SlideShare*. Recuperado el 2016, de SlideShare:
<http://es.slideshare.net/JosepGonzales/material-bsico-de-presupuesto>
- Salazar, A. (10 de Noviembre de 2015). *beAnalytic*. Recuperado el 2016, de beAnalytic:
<http://info.be-analytic.com/topic/planificaci%C3%B3n-financiera/page/7>
- Zapata. (Junio de 2015). *Ecuavisa*. Recuperado el 2016, de Ecuavisa:
<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/112266-80-empresas-ecuador-tienen-estructura-familiar>

CHECK LIST DE PRESUPUESTO
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

Actividad	Fecha de Entrega	Responsable
Definición de Variables		
Centros de Costos		Dpto. Financiero
Plan de Cuentas		Dpto. Financiero
Dimensiones		
Productos		Dpto. Ventas
Materiales (MP - ME)		Dpto. Producción
...		
Escenarios		Dpto. Financiero
Flujo del Proceso		
Módulos de Presupuesto		
Ingresos		
Ingresos - Cajas		Dpto. Ventas
Ingresos - Precio Lista		Dpto. Ventas
Ingresos - Descuentos		Dpto. Ventas
Ingresos - Ventas		Dpto. Ventas
Planificación Producción		
Planificación - Días (Venta)		Dpto. Producción
Planificación - Días (Producción)		Dpto. Producción
Planificación - Producción Planificada		Dpto. Producción
Planificación - Producción		Dpto. Producción
Costos		
Costos - Costo de Venta		Dpto. Costos
Costos - Parámetros MOD		Dpto. Costos
Costos - Costo Mano de Obra Directa		Dpto. Costos
Costos - Costos Indirectos de Fabricación		Dpto. Costos
Costos - Costo de Producción		Dpto. Costos
Gastos		
Gastos - Nómina		Dpto. Recursos Humanos
Gastos - Vida Útil (Meses)		Dpto. Financiero
Gastos - Inversiones		Dpto. Financiero
Gastos - Gastos Generales		Dpto. Financiero
Estados Financieros		
Estado de Resultado Integral (Proyectado)		Dpto. Financiero
Indicadores Financieros		
Indicadores Financieros - Rendimiento		Dpto. Financiero

CENTROS DE COSTOS
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

Total Compañía
01 - Centros de Producción
01.01 - Operaciones Industriales
01.01.01 - Operación A
01.01.02 - Operación B
01.01.03 - Operación C
02 - Centros de Costo
02.01 - Administrativos
02.01.01 - Gerencia General
02.01.02 - Gerencia Financiera & Administrativa
02.01.03 - Contabilidad
02.01.04 - Tesorería
02.01.05 - Crédito & Cobranzas
02.01.06 - Compras
02.01.07 - Sistemas
02.01.08 - Costos
02.01.09 - Recursos Humanos
02.01.10 - Dispensario Médico
02.02 - Ventas
02.02.01 - Gerencia Comercial
02.02.02 - Centro de Distribución
02.02.03 - Marketing
02.03 - Logística
02.03.01 - Jefe de Logística
02.03.02 - Bodega Productos Terminados
02.03.03 - Bodega de Materias Primas & Empaques
02.04 - Indirectos de Planta
02.04.01 - Gerencia de Operaciones
02.04.02 - Jefe de Producción
02.04.03 - Planificación de Producción
02.04.04 - Empaques
02.04.05 - Control Gestión de la Producción
02.04.06 - Seguridad Industrial
02.04.07 - Control de Calidad
02.04.08 - Mantenimiento
02.04.09 - Taller Mecánico

MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA
DIMENSIONES

Dimensiones
Productos
Producto A
Producto B

MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA ESCENARIOS

LA EMPRESA ESCOGERÁ LOS ESCENARIOS CON LOS QUE VA A DESARROLLAR SU MODELO DE GESTIÓN

Escenarios
Normal
Pesimista
Optimista

MODULO DE INGRESOS - CAJAS
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

INGRESOS - CAJAS												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cajas												
Producto A	14000	14500	15500	20500	21500	22500	16500	17500	18500	23500	24500	25500
Producto B	16500	17500	18500	23500	24500	25500	19500	20500	21500	26500	27500	28500

MODULO DE INGRESOS - VENTAS
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

INGRESOS - VENTAS												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cajas	30500	32000	34000	44000	46000	48000	36000	38000	40000	50000	52000	54000
\$ Precio de venta	\$ 12,70	\$ 12,73	\$ 12,72	\$ 12,67	\$ 12,66	\$ 12,66	\$ 12,71	\$ 12,70	\$ 12,69	\$ 12,65	\$ 12,64	\$ 12,64
\$ Ingreso Bruto	\$ 387.500,00	\$ 407.500,00	\$ 432.500,00	\$ 557.500,00	\$ 582.500,00	\$ 607.500,00	\$ 457.500,00	\$ 482.500,00	\$ 507.500,00	\$ 632.500,00	\$ 657.500,00	\$ 682.500,00
% Descuento	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
\$ Descuento	\$ 38.750,00	\$ 40.750,00	\$ 43.250,00	\$ 55.750,00	\$ 58.250,00	\$ 60.750,00	\$ 45.750,00	\$ 48.250,00	\$ 50.750,00	\$ 63.250,00	\$ 65.750,00	\$ 68.250,00
\$ Ingreso Neto	\$ 348.750,00	\$ 366.750,00	\$ 389.250,00	\$ 501.750,00	\$ 524.250,00	\$ 546.750,00	\$ 411.750,00	\$ 434.250,00	\$ 456.750,00	\$ 569.250,00	\$ 591.750,00	\$ 614.250,00
TOTAL VENTAS (USD)	\$ 348.750,00	\$ 366.750,00	\$ 389.250,00	\$ 501.750,00	\$ 524.250,00	\$ 546.750,00	\$ 411.750,00	\$ 434.250,00	\$ 456.750,00	\$ 569.250,00	\$ 591.750,00	\$ 614.250,00

MODULO DE PLANIFICACIÓN - DIAS (VENTA)
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

PLANIFICACIÓN - DÍAS (VENTA)												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días (Venta)												
Producto A	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Producto B	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31

MODULO DE PLANIFICACIÓN - DIAS (PRODUCCIÓN)
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

PLANIFICACIÓN - DÍAS (PRODUCCIÓN)												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días (Producción)												
Producto A	5	5	5	7	7	7	9	9	9	11	11	11
Producto B	5	5	5	7	7	7	9	9	9	11	11	11

MODULO DE PLANIFICACIÓN - PRODUCCIÓN PLANIFICADA
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

PLANIFICACIÓN - PRODUCCIÓN PLANIFICADA												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
+ Venta (Cajas)	30500	32000	34000	44000	46000	48000	36000	38000	40000	50000	52000	54000
/ Días (Venta)	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
= Venta Diaria	984	1143	1097	1467	1484	1600	1161	1226	1333	1613	1733	1742
* Días (Producción)	5	5	5	7	7	7	9	9	9	11	11	11
= Producción Estimada	4919	5714	5484	10267	10387	11200	10452	11032	12000	17742	19067	19161
+ Venta (Cajas)	30500	32000	34000	44000	46000	48000	36000	38000	40000	50000	52000	54000
= Producción Sugerida	35419	37714	39484	54267	56387	59200	46452	49032	52000	67742	71067	73161
- Inventario inicial de producto terminado	10000	4919	5714	5484	10267	10387	11200	10452	11032	12000	17742	19067
= Producción Planificada	25419	32795	33770	48783	46120	48813	35252	38581	40968	55742	53325	54095

MODULO DE PLANIFICACIÓN - PRODUCCIÓN
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

PLANIFICACIÓN - PRODUCCIÓN												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
+ Inventario inicial de producto terminado	10000	4919	5714	5484	10267	10387	11200	10452	11032	12000	17742	19067
Días (Producción)	5	5	5	7	7	7	9	9	9	11	11	11
Producción Estimada	4919	5714	5484	10267	10387	11200	10452	11032	12000	17742	19067	19161
Producción Sugerida	35419	37714	39484	54267	56387	59200	46452	49032	52000	67742	71067	73161
+ Producción Planificada	25419	32795	33770	48783	46120	48813	35252	38581	40968	55742	53325	54095
Días (Venta)	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
- Venta (Cajas)	30500	32000	34000	44000	46000	48000	36000	38000	40000	50000	52000	54000
= Inventario final de producto terminado	4919	5714	5484	10267	10387	11200	10452	11032	12000	17742	19067	19161

MODULO DE COSTOS - COSTO DE VENTA
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

COSTOS - COSTO DE VENTA												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ Ingreso Neto	\$ 348.750,00	\$ 366.750,00	\$ 389.250,00	\$ 501.750,00	\$ 524.250,00	\$ 546.750,00	\$ 411.750,00	\$ 434.250,00	\$ 456.750,00	\$ 569.250,00	\$ 591.750,00	\$ 614.250,00
% Costo de Venta	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
\$ Costo de Venta	\$ 104.625,00	\$ 110.025,00	\$ 116.775,00	\$ 150.525,00	\$ 157.275,00	\$ 164.025,00	\$ 123.525,00	\$ 130.275,00	\$ 137.025,00	\$ 170.775,00	\$ 177.525,00	\$ 184.275,00
TOTAL COSTO DE VENTA (USD)	\$ 104.625,00	\$ 110.025,00	\$ 116.775,00	\$ 150.525,00	\$ 157.275,00	\$ 164.025,00	\$ 123.525,00	\$ 130.275,00	\$ 137.025,00	\$ 170.775,00	\$ 177.525,00	\$ 184.275,00

MODULO DE COSTOS - COSTOS DE PRODUCCIÓN
 MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

COSTOS - COSTO DE PRODUCCIÓN												
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRODUCTO / CUENTAS	\$ Costo de Producción											
Materia Prima (MP)												
MP 1	\$ 6.106,45	\$ 7.682,83	\$ 7.927,81	\$ 11.514,90	\$ 10.890,26	\$ 11.533,74	\$ 8.270,13	\$ 9.079,35	\$ 9.650,52	\$ 13.188,19	\$ 12.615,81	\$ 12.804,84
MP 2	\$ 7.631,61	\$ 9.650,53	\$ 9.953,99	\$ 14.441,87	\$ 13.657,48	\$ 14.462,52	\$ 10.385,23	\$ 11.394,19	\$ 12.108,58	\$ 16.532,71	\$ 15.815,29	\$ 16.050,52
MP 3	\$ 13.732,26	\$ 17.521,31	\$ 18.058,69	\$ 26.149,74	\$ 24.726,39	\$ 26.177,61	\$ 18.845,61	\$ 20.653,55	\$ 21.940,84	\$ 29.910,77	\$ 28.613,23	\$ 29.033,23
Material Empaque (ME)												
ME 1	\$ 21.358,06	\$ 27.359,79	\$ 28.189,56	\$ 40.784,58	\$ 38.562,52	\$ 40.821,48	\$ 29.421,10	\$ 32.227,74	\$ 34.231,16	\$ 46.633,35	\$ 44.610,65	\$ 45.261,61
ME 2	\$ 25.933,55	\$ 33.262,88	\$ 34.268,09	\$ 49.565,48	\$ 46.864,19	\$ 49.607,81	\$ 35.766,39	\$ 39.172,26	\$ 41.605,35	\$ 56.666,90	\$ 54.209,10	\$ 54.998,65
Mano de Obra (MOD)												
MOD	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61	\$ 5.931,61
Costos Indirectos (CIF)												
CIF	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN (USD)	\$ 91.693,55	\$ 112.408,96	\$ 115.329,74	\$ 159.388,19	\$ 151.632,45	\$ 159.534,77	\$ 119.620,06	\$ 129.458,71	\$ 136.468,06	\$ 179.863,55	\$ 172.795,67	\$ 175.080,45

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (PROYECTADO)
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (PROYECTADO)													
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2016
Ingresos	\$ 348.750,00	\$ 366.750,00	\$ 389.250,00	\$ 501.750,00	\$ 524.250,00	\$ 546.750,00	\$ 411.750,00	\$ 434.250,00	\$ 456.750,00	\$ 569.250,00	\$ 591.750,00	\$ 614.250,00	\$ 5.755.500,00
Costos	\$ 196.318,55	\$ 222.433,96	\$ 232.104,74	\$ 309.913,19	\$ 308.907,45	\$ 323.559,77	\$ 243.145,06	\$ 259.733,71	\$ 273.493,06	\$ 350.638,55	\$ 350.320,67	\$ 359.355,45	\$ 3.429.924,16
\$ Utilidad Bruta	\$ 152.431,45	\$ 144.316,04	\$ 157.145,26	\$ 191.836,81	\$ 215.342,55	\$ 223.190,23	\$ 168.604,94	\$ 174.516,29	\$ 183.256,94	\$ 218.611,45	\$ 241.429,33	\$ 254.894,55	\$ 2.325.575,84
% Utilidad Bruta	44%	39%	40%	38%	41%	41%	41%	40%	40%	38%	41%	41%	40%
Gastos	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 60.490,66	\$ 725.887,94
\$ Utilidad Operacional	\$ 91.940,79	\$ 83.825,38	\$ 96.654,59	\$ 131.346,15	\$ 154.851,89	\$ 162.699,57	\$ 108.114,28	\$ 114.025,63	\$ 122.766,28	\$ 158.120,79	\$ 180.938,66	\$ 194.403,89	\$ 1.599.687,90
% Utilidad Operacional	26%	23%	25%	26%	30%	30%	26%	26%	27%	28%	31%	32%	28%
Participación Empleados (15%)	\$ 13.791,12	\$ 12.573,81	\$ 14.498,19	\$ 19.701,92	\$ 23.227,78	\$ 24.404,94	\$ 16.217,14	\$ 17.103,84	\$ 18.414,94	\$ 23.718,12	\$ 27.140,80	\$ 29.160,58	\$ 239.953,19
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 17.192,93	\$ 15.675,35	\$ 18.074,41	\$ 24.561,73	\$ 28.957,30	\$ 30.424,82	\$ 20.217,37	\$ 21.322,79	\$ 22.957,29	\$ 29.568,59	\$ 33.835,53	\$ 36.353,53	\$ 299.141,64
\$ Utilidad Neta	\$ 60.956,75	\$ 55.576,23	\$ 64.082,00	\$ 87.082,50	\$ 102.666,80	\$ 107.869,81	\$ 71.679,77	\$ 75.598,99	\$ 81.394,04	\$ 104.834,09	\$ 119.962,33	\$ 128.889,78	\$ 1.060.593,08
% Utilidad Neta	17%	15%	16%	17%	20%	20%	17%	17%	18%	18%	20%	21%	18%

**INDICADORES FINANCIEROS
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA**

INDICADORES FINANCIEROS													
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2016
\$ Utilidad Bruta	\$ 152.431,45	\$ 144.316,04	\$ 157.145,26	\$ 191.836,81	\$ 215.342,55	\$ 223.190,23	\$ 168.604,94	\$ 174.516,29	\$ 183.256,94	\$ 218.611,45	\$ 241.429,33	\$ 254.894,55	\$ 2.325.575,84
% Utilidad Bruta	44%	39%	40%	38%	41%	41%	41%	40%	40%	38%	41%	41%	40%
\$ Utilidad Operacional	\$ 91.940,79	\$ 83.825,38	\$ 96.654,59	\$ 131.346,15	\$ 154.851,89	\$ 162.699,57	\$ 108.114,28	\$ 114.025,63	\$ 122.766,28	\$ 158.120,79	\$ 180.938,66	\$ 194.403,89	\$ 1.599.687,90
% Utilidad Operacional	26%	23%	25%	26%	30%	30%	26%	26%	27%	28%	31%	32%	28%
\$ Utilidad Neta	\$ 60.956,75	\$ 55.576,23	\$ 64.082,00	\$ 87.082,50	\$ 102.666,80	\$ 107.869,81	\$ 71.679,77	\$ 75.598,99	\$ 81.394,04	\$ 104.834,09	\$ 119.962,33	\$ 128.889,78	\$ 1.060.593,08
% Utilidad Neta	17%	15%	16%	17%	20%	20%	17%	17%	18%	18%	20%	21%	18%

**COMPARATIVO ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (PROYECTADO)
MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA**

MESES	Real 2015	CON PRESUPUESTO	SIN PRESUPUESTO
		2016	2016
Ingresos	\$ 4.179.950,00	\$ 5.755.500,00	\$ 5.015.940,00
Costos	\$ 3.086.931,74	\$ 3.429.924,16	\$ 3.704.318,09
\$ Utilidad Bruta	\$ 1.093.018,26	\$ 2.325.575,84	\$ 1.311.621,91
% Utilidad Bruta	26%	40%	26%
Gastos	\$ 553.299,14	\$ 725.887,94	\$ 553.299,14
\$ Utilidad Operacional	\$ 539.719,11	\$ 1.599.687,90	\$ 758.322,77
% Utilidad Operacional	13%	28%	15%
Participación Empleados (15%)	\$ 80.957,87	\$ 239.953,19	\$ 113.748,41
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 100.927,47	\$ 299.141,64	\$ 141.806,36
\$ Utilidad Neta	\$ 357.833,77	\$ 1.060.593,08	\$ 502.767,99
% Utilidad Neta	9%	18%	10%

Incremento (%)
20%