



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA- CPA**

Tutor

MAI. CPA. LORENA CASTAÑEDA VELEZ

Autor

VICTOR ANDRES ARIAS ENGRACIA

TEMA

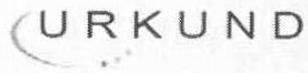
**“PLANIFICACION PRESUPUESTARIA EN LAS INDUSTRIAS
PESQUERAS”.**

Guayaquil, 2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO de tesis	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Planificación presupuestaria en las industrias pesqueras.	
AUTOR/ES: Victor Andres Arias Engracia	REVISORES: Fanny Lorena Castañeda Vélez
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
CARRERA: Contabilidad y Auditoría	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 143
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Planeación Presupuestaria, Manufactura, Utilidad, Modelo de Control, Proyecciones, Eficaz, Rentabilidad.	
RESUMEN: La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la planificación presupuestaria en las industrias pesqueras, mediante la investigación descriptiva, con el apoyo de la técnica de entrevistas, recopilación de información y además de analizar un modelo de gestión de planeación presupuestaria, como una herramienta de control.	
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: Victor Andres Arias Engracia	Teléfono: 0979615120	E-mail: andresarias0891@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD. Rafael Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 2596500 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Abg. Byron López Carriel Director de carrera de Contabilidad y Auditoría Telefono: 2596500 E-mail: blopezc@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: ANDRES ARIAS 1.docx (D40643806)
Submitted: 7/24/2018 6:02:00 PM
Submitted By: lcastanedav@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Planeacion_Presupuestaria_NS.docx (D24837942)
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1296/1/T-ULVR-1387.pdf>

Instances where selected sources appear:

2

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Lorena Castaneda V." The signature is fluid and cursive.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo VICTOR ANDRES ARIAS ENGRACIA, 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 normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar la PLANIFICACION PRESUPUESTARIA EN LAS INDUSTRIAS PESQUERAS.

Autor:



VICTOR ANDRES ARIAS ENGRACIA
C.I.: 0926133976

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación PLANIFICACION PRESUPUESTARIA EN LAS INDUSTRIAS PESQUERAS, 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: “PLANIFICACION PRESUPUESTARIA EN LAS INDUSTRIAS PESQUERAS”, presentado por el estudiante VICTOR ANDRES ARIAS ENGRACIA 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:



FANNY LORENA CASTAÑEDA VELEZ
C.I.: 0916567407

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la salud, trabajo y sabiduría suficiente para culminar este gran reto profesional y no quedarme en el camino.

A mi madre y abuelos quienes siempre me han inculcado el anhelo de superación y perseverancia, me han apoyado en todo momento y les estoy eternamente agradecido por ello, sin ustedes nada de esto sería posible.

A mi novia Carla Narváez Alarcón, quien fue la que siempre me animó me brindó su apoyo y estuvo pendiente de que culmine con esta etapa de mi carrera y así seguir adelante con nuevos proyectos.

A mi tutora, MAI. CPA. Lorena Castañeda Vélez, que me guió de principio a fin, con mucha paciencia, demostrándome que con perseverancia y esfuerzo se obtienen los resultados.

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:

En primer lugar, a Dios, a mi madre Isabel Engracia Vivanco, a mi padre Viktor Arias Arévalo, a mis abuelos José Engracia y Ruth Vivanco, a mi novia Carla Victoria Narváz Alarcón, a mis hermanos que siempre busquen la senda del desarrollo personal y profesional y demás familiares, amigos y a mi tutora. MAI. CPA. Lorena Castañeda Vélez.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Justificación de la investigación.....	4
1.6 Objetivos de la investigación	5
1.6.2 Objetivo General	5
1.6.3 Objetivos Específicos	5
1.7 Delimitación de la investigación	5
1.8 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.....	15
2.1.1.4 Participantes del proceso presupuestario.....	20
2.1.1.5 Procedimientos para la elaboración de presupuestos	22
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.....	32
2.1.2.7 Estados financieros.....	37
2.1.2.8 Indicadores Financieros.....	38
2.1.2.8.1 Indicadores de Rentabilidad	39

2.1.2.8.1.1	Margen Bruto o Utilidad Bruta.....	39
2.1.2.8.1.2	Margen Operacional o Utilidad Operativa	40
2.1.2.8.1.3	Margen Neto o Utilidad Neta	40
2.1.2.8.1.4	Rendimiento del Activo Total o ROA (Return On Assets)	41
2.1.2.8.1.5	Rendimiento del Patrimonio o ROE (Return On Equity)	41
2.1.2.9	Análisis sobre los riesgos más comunes que se expone en una empresa.....	42
2.2	Marco conceptual	43
2.3	Marco Legal	44
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		45
3.1	Metodología	45
3.1.1	Tipos de investigación.....	45
3.1.2	Enfoque de la investigación	46
3.1.3	Técnicas de investigación.....	46
3.1.3.1	Entrevista.....	47
3.2	Población y muestra	48
3.3	Limitaciones del estudio.....	48
3.4	Análisis de los resultados	48
3.4.1	Entrevista al Gerente General Envasur S.A.	49
3.4.2	Análisis puntos positivos y negativos entrevista Gerente General Envasur S.A.	49
3.4.3	Entrevista al Contralor de Envasur S.A.....	52
3.4.4	Análisis puntos positivos y negativos entrevista Contralor Envasur S.A.	52
3.4.5	Entrevista a la contadora general de Envasur S.A.....	54
3.4.6	Análisis puntos positivos y negativos entrevista contador general Envasur S.A.	54
3.4.7	Análisis general de las entrevistas.....	57
3.5	Análisis de Proyecciones.....	57
3.5.1	Análisis comparativo del Estado de Resultado Integral Proyectado.....	57
CAPÍTULO IV INFORME TÉCNICO		72
INTRODUCCIÓN		72
4.1.	Desagregación de las Etapas proyectadas dentro del Informe	73
4.2.	Check List de presupuesto.....	74
4.2.1.	Definición de variables	75
4.2.1.1.	Centros de costos	75

4.2.1.2.	Plan de cuentas.....	76
4.2.1.3.	Escenarios	77
4.3.	Flujo del proceso	78
4.3.1.	Módulo de Ingresos	78
4.3.2.	Ingresos – Cajas	79
4.3.3.	Ingresos – Precio Lista.....	80
4.3.4.	Ingresos – Descuentos	80
4.3.5.	Ingresos – Ventas.....	81
4.4.	Módulo de Planificación de Producción	83
4.4.1.	Planificación – Días (Venta).....	83
4.4.2.	Módulo de Costos	84
4.4.3.	Costos – Costo de Venta	84
4.4.4.	Costos – Parámetros Mano de Obra Directa	85
4.4.5.	Costos – Mano de Obra Directa.....	86
4.4.6.	Costos – Costos Indirectos de Fabricación	87
4.4.7.	Costos – Costo de Producción	88
4.4.8.	Módulo de Gastos	88
4.4.9.	Gastos – Nómina.....	89
4.4.10.	Gastos – Gastos Generales.....	90
4.5.	Módulo de Estados Financieros	91
4.5.1.	Módulo de Indicadores Financieros.....	93
4.5.2.	Resultados Del Informe Técnico	94
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES.....	97
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	98
	Referencias.....	100
	Anexo 1 Entrevista al Gerente General Envasur S.A.	103
	Anexo 2 Entrevista a Contralor Envasur S.A.	107
	Anexo 3 Entrevista a Contador Envasur S.A.....	111
	Anexo 4 Módulo de ingresos	116
	Anexo 5 Módulo de planificación.....	118
	Anexo 6 Módulo de costos	120
	Anexo 7 Módulo de gastos	123
	Anexo 8 Módulo de estados financieros.....	125

Anexo 9 Módulo de indicadores financieros	126
Anexo 10 Formato del modelo de gestión presupuestario aplicado a industrias procesadoras de pescado	127

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Actividades económicas con mayor número de empresas	8
Tabla 2. Modelo base para presupuesto de ingresos.....	26
Tabla 3. Modelo base para presupuesto de producción.....	28
Tabla 4. Modelo base para 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 presupuestos MOD	32
Tabla 8. Modelo base para presupuesto de gastos de personal administrativo	34
Tabla 9. Cálculo de gastos personal administrativo por empleado.	35
Tabla 10. Modelo base para presupuesto de gastos de inversión (CapEx).....	36
Tabla 11. Parámetros de vida útil (meses) para cálculo de depreciación	37
Tabla 12. Modelo base para estado de resultados proyectados	38
Tabla 13. Detalle de las personas entrevistadas.....	47
Tabla 14. Análisis puntos positivos y negativos entrevista Gerente General de Envasur S.A.	49
Tabla 15. Análisis General de Entrevista: Gerente General – Envasur S.A.....	51
Tabla 16 Análisis puntos positivos y negativos entrevista Contralor Envasur S.A.....	52
Tabla 17. Análisis de Entrevista: Contralor – Envasur S.A.	54
Tabla 18. Entrevista a la Contadora General de Envasur S.A.	54
Tabla 19 Análisis de Entrevista: Contador General – Envasur S.A.	56
Tabla 20. Proyección Estado de resultados bajo incremento porcentual.....	58
Tabla 21 Estado de Resultado Ejecutado 2018 enero-mayo	61
Tabla 22 Análisis de Presupuesto Proyectado	63
Tabla 23 Proyección de Presupuesto Optimista	64
Tabla 24 Proyección de Presupuesto Pesimista.....	65
Tabla 25 Proyección de Estado de Situación Financiera	69

Tabla 26. Proyección de Flujo de Caja.....	71
Tabla 27. Check List de presupuesto.....	74
Tabla 28. Estructura de centros de costos.....	76
Tabla 29. Plan de cuentas	77
Tabla 30 Ingresos – Cajas.....	79
Tabla 31. Ingresos- Precio Lista	80
Tabla 32. Ingresos – Descuentos	81
Tabla 33. Ingresos – Ventas.....	82
Tabla 34. Cédula sumaria ingresos.....	82
Tabla 35. Planificación – Días (venta)	83
Tabla 36. Costo de Venta.....	85
Tabla 37. Parámetros Mano de Obra Directa	86
Tabla 38. Costo de Mano de Obra Directa	87
Tabla 39. Costos Indirectos de Fabricación.....	87
Tabla 40. Costos de Producción	88
Tabla 41. Nómina de Empleados.....	89
Tabla 42. Proyección de Gastos de Sueldos y Salarios	90
Tabla 43. Gastos Generales	91
Tabla 44. Modelo de Informe de Estados de Resultados Proyectado.....	92
Tabla 45. Indicadores Financieros	93
Tabla 46. Análisis de Sensibilidad Estándar.....	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Las 1000 mejores empresas del Ecuador por actividad económica	9
Figura 2 Proceso Presupuestario.....	13
Figura 3 Participantes del proceso presupuestario.....	21
Figura 4 Preparación de los presupuestos requeridos.....	25
Figura 5 Etapas Proyectadas Para La Elaboración Presupuestaria.	73
Figura 6 Flujo de información de presupuesto	78

Introducción

En el presente trabajo de investigación como objetivo principal se planteó el análisis de la planeación presupuestaria en empresas de manufactura y como se puede constituir como una herramienta de control, 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 estructurar un modelo de gestión estándar que sirva como herramienta financiera para la elaboración de un presupuesto para las industrias pesqueras 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 planificar, delimitar y controlar adecuadamente los recursos con los que cuenta la compañía.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema

“Planificación presupuestaria en las industrias pesqueras”.

1.2 Planteamiento del problema

Existen muchos factores y variantes que pueden ser determinantes al momento de realizar una planificación financiera internamente en una empresa, pero de manera específica las empresas familiares. De acuerdo al estudio realizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriano – Alemana, señala que el 80% de las entidades en Ecuador tienen estructura familiar.

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

La escasa experiencia o el desconocimiento administrativo, financiero y comercial, en muchas situaciones no facilitan el desempeño adecuado de sus funciones, dando como resultado la toma de decisiones de forma incorrecta o inapropiada.

Al no tener una planificación adecuada y control financiero se pueden correr muchos riesgos tales como falta de liquidez, disminución de las ventas, costos y gastos exagerados y la suma de todo esto puede resumirse en pérdidas económicas, que pueden ocasionar hasta la quiebra de los negocios.

Al tratarse, para esta investigación, de una empresa del sector industrial, deben considerarse los factores naturales, más aún si su actividad económica está vinculada con el procesamiento de varios productos del mar. Las circunstancias climatológicas en las que opere la empresa, dependiendo de los acontecimientos, pueden generar situaciones favorables o desfavorables: catástrofes naturales, escasez de materia prima, para de producción por veda de la especie marina, entre otros. Cualquier eventualidad natural a la que está expuesta la compañía, representa o genera una contingencia, misma que debe estar contemplada en una planificación presupuestaria.

La competencia en el mercado empresarial, es una persecución en función del tiempo; a partir de esto, radica la importancia de llevar a cabo un presupuesto, una planificación y consecuentemente un control, con el fin de seleccionar decisiones óptimas que formen un 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 Formulación del problema

¿Cómo impacta la planificación presupuestaria en la empresa Envasur S.A., como medida de control?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Qué riesgos pueden derivarse al no tener una planificación presupuestaria adecuada en la empresa Envasur S.A.?
- ¿Qué factores inciden en la planificación financiera dentro de una empresa?
- ¿Qué efectos tiene el desconocimiento administrativo, comercial y financiero en una empresa para la toma de decisiones?

1.5 Justificación de la investigación

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

Se busca fomentar dentro de las organizaciones una cultura de orden y buenas prácticas de control y que de esta manera los procesos se desarrollen de la mejor manera, considerando siempre puntos o etapas donde se pueda mejorar, teniendo en cuenta siempre los límites que financieramente la empresa puede abarcar y esto solo puede medirse mediante el levantamiento de un adecuado presupuesto y el debido seguimiento y control de la ejecución del mismo.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.2 Objetivo General

Analizar la planificación presupuestaria de la empresa Envasur S.A. y cómo un presupuesto puede constituirse en una herramienta de control.

1.6.3 Objetivos Específicos

- Determinar los riesgos a los que la empresa Envasur S.A. se expone al no realizar una planificación presupuestaria.
- Identificar los factores que inciden en la planificación financiera dentro de una empresa.
- Determinar los posibles efectos que puedan darse por el desconocimiento administrativo, comercial y financiero en una empresa para la toma de decisiones.

1.7 Delimitación de la investigación

Periodo: 2017

Empresa: Envasur Envases Suramericanos S.A.

Marco espacial: Av. Las Monjas 10 y Carlos Julio Arosemena.

Área: Finanzas, Presupuestos, Planificación, Producción, Financiera.

Tipo de Empresa: Industrial, pesquera.

Ciudad: Guayaquil, Guayas

Tema: Planificación presupuestaria en las industrias pesqueras.

Tipo de investigación: Investigación cualitativa.

1.8 Idea a defender de la investigación

Una adecuada estructura de planificación financiera basada en procesos presupuestarios, permitirá un adecuado control y un mejor resultado dentro de las operaciones de la empresa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Las empresas industriales en nuestro país tienen el difícil reto de crecer y mejorar sus procesos, puesto a la competencia existente en el mercado. Sin embargo, el tiempo y los avances en los diversos aspectos: industriales, tecnológicos, etc. son factores determinantes y por ello, es necesario conocer la forma correcta de elaborar un presupuesto, llevar a cabo una planificación y controlar cada una de las etapas del proceso del crecimiento; Todas estas actividades son de gran importancia para poder elegir correctamente decisiones gerenciales que, de una u otra forma, generen un valor agregado económico y consecuentemente, ventajas competitivas.

No contemplar los cambios a los que una industria está sujeta por su propio crecimiento productivo puede conllevar a resultados no tan positivos, es decir, es probable que exista un rédito financiero a pesar que no exista una planificación adecuada, no obstante, dentro de esta investigación podrá evidenciarse, como este margen de utilidad puede optimizarse si se lleva una correcta programación financiera.

Según el ranking anual que publica la revista Gestión en el año 2015 a través de su portal web, y de acuerdo a la información que proporciona la SUPERCIAS (2013), indica que, de aquellas 1000 excelentes empresas en el Ecuador de acuerdo a su actividad económica, el sector manufacturero se encuentra representado por el 25,4%, lo cual, representa el segundo lugar del ranking. En base a esto, se justifica que, esta actividad económica, es en la que se emplea un mayor número de personas en el Ecuador.

Se establece de esta manera que las industrias manufactureras son un potencial económico para la economía y que seguirán en constante crecimiento donde dependerá, 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 Actividades económicas con mayor número de empresas

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	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%
	1.0	100,0

Fuente: Superintendencia de Compañías, (2015).



Figura 1 Las 1000 mejores empresas del Ecuador por actividad económica
Fuente: Superintendencia de Compañías, (2015)

La figura 1 muestra el ranking de las 1000 principales empresas del Ecuador por actividad económica, donde la compraventa 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

El presupuesto de una empresa es un plan que recoge todas las operaciones y recursos para cumplir los objetivos marcados, mencionados en valores monetarios. Queramos o no, el presupuesto de una empresa es algo a tener muy en consideración al momento de ejecutar cualquier acción. Delimitar un presupuesto es anticiparse a los acontecimientos futuros con el fin de evadir contratiempos o situaciones riesgosas. A continuación, revisaremos varias teorías que expertos han expuesto mediante el transcurso de los años.

Según expresa Rondón (2001) respecto al presupuesto “es una representación en términos y métodos contabilísticos de las acciones a llevar a cabo en una entidad, con el objetivo de cumplir las metas y que pueda servir como una herramienta para la planificación, coordinación y gestión de funciones” (p. 3).

Según Lagos (2004) menciona que el presupuesto, puede considerarse como un elemento fundamental del tradicional ciclo administrativo, el cual consiste en proyectar, proceder y controlar dentro del sistema total de administración (p. 3).

Fagilde (2009) señala que, entre los principales propósitos del presupuesto, se encuentran la planeación integral y sistemática del total de las actividades a ejecutar dentro de la empresa, en un determinado período. Adicional a este propósito, están el control y la medición de todos los resultados cualitativos y cuantitativos, de forma consecuente, para obtener eficientemente, el cumplimiento de cada una de las metas previstas (p. 12).

En referencia a la cita anterior (2009), también sostiene que, pueden existir varios conocimientos, razones y propósitos importantes para elaborar un presupuesto empresarial en el mundo. Un ejemplo para esta justificación, es que los presupuestos, apoyan a la minimización del riesgo en cada una de las operaciones que ejecute la empresa” (p. 14).

Munch (2011) expresa lo siguiente, respecto a la planeación, es la previsión de posibles escenarios futuros y la determinación de los resultados que se desean conseguir, a través de un análisis con el fin de minimizar riesgos, consecuentemente se logra la optimización de recursos y finalmente, la definición de todas las estrategias (p. 5).

Acorde a las teorías antes expuestas se puede definir que el presupuesto es un instrumento de planificación financiera que servirá como método de control siempre que se realice el respectivo seguimiento a los supuestos previamente establecidos, alcanzando de esta manera aquellos propósitos y metas que la empresa se haya planteado, considerando las variables y diversas situaciones relacionadas directamente con la economía mundial.

2.1.1.2 Proceso Presupuestario

Para llegar a la consecución de las metas proyectadas en una empresa, será fundamental la correcta gestión al momento de tomar decisiones. El proceso presupuestario será el medio para cumplir la planificación financiera que realizó la empresa, es importante considerar que este modelo de gestión puede ser llevado a cabo tanto en empresas industriales como en cualquier otra actividad económica que se emprenda.

Refiriéndose a la planeación financiera y toma de decisiones Quintero (2009), 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 el grupo financiero BASE en su portal web, denominado ¿Cuál es el objetivo de la planeación financiera para una empresa? (2017) señala que:

La planeación financiera es muy importante para la expansión y desarrollo de una organización. Esta actividad, determina la forma del proceso del cumplimiento de metas y representa la base de la actividad económica de cualquier organización. La buena gestión, comprende el conocimiento de herramientas y metodología de análisis que aprueben la identificación de las metas financieras y los medios sobre los cuales se los va a obtener.

En un análisis referente a la toma de decisiones empresariales aplicable al proceso presupuestario, se puede señalar que es fundamental, aquellas decisiones que se tomen respecto a cualquier situación o eventualidad ya que se consideran distintos factores, supuestos o variables que pueden generarse mientras el presupuesto se encuentra en ejecución.

Acorde al tiempo que se delimite para la ejecución de un presupuesto, puede ser éste corto plazo (un año) o a largo plazo (más de un año), la planificación financiera puede ser modificada varias veces con el objetivo de conseguir distintas metas específicas que la empresa pueda trazarse.

Un proceso presupuestario debe desempeñarse con un ciclo de gestión, donde el punto de partida es el plan estratégico y es función de los altos mandos definir mediante un análisis

completo los objetivos que la empresa deberá cumplir. Para llevar a cabo este plan estratégico deberá existir una participación y gestión de las distintas áreas para que se encuentren alineados en un modelo de presupuesto para posteriormente mediante análisis comparativos llevar un adecuado control, cerrando el ciclo con la revisión en base a pronósticos.



Figura 2 Proceso Presupuestario
Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

La figura 2 muestra el ciclo que comprende el proceso presupuestario el cual inicia con el plan estratégico, vinculándose luego a los modelos de presupuesto, control del plan y revisión del plan como fue mencionado anteriormente.

Cuando hayan sido establecidas por los altos mandos de la compañía las metas estratégicas que se desean cumplir será posible generar distintos escenarios o supuestos bajo los cuales un presupuesto puede desarrollarse.

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

- El escenario normal, es la base en la que se inicia la planificación presupuestaria y que servirá para otros escenarios que puedan suscitarse
- El escenario pesimista, es resultado de una situación adversa provocada por diferentes factores fortuitos que son ajenos a la compañía.
- 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.
- El escenario optimista, es aquel que muestra una situación favorable de cara a las expectativas estratégicas que la compañía se ha planteado, misma que puede desembocar resultados óptimos para la empresa.

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.

Para llevar un control sobre los escenarios de un presupuesto se pueden realizar análisis comparativos entre sí, considerando datos reales históricos (años anteriores) o evaluando la actualidad, es decir comparando los datos reales corrientes (año en curso).

Siempre que se realice una planificación presupuestaria es importante considerar distintas circunstancias, proyecciones, pronósticos, también llamados forecast en términos ingleses o múltiples variables que me permitan identificar medidas de control a cualquier contingente.

2.1.1.3 Requisitos básicos para un proceso presupuestario

Para garantizar el funcionamiento adecuado de una planificación presupuestaria serán indispensables algunos requisitos al momento de llevar a cabo el presupuesto.

Existen varios factores que se deben obligatoriamente tener en consideración para su ejecución, que serán entre otros puntos la parte medular del presupuesto, considerando la diversificación de la estructura de la empresa, los centros de costos, sucursales, unidades de negocios, entre otros; puesto que, de esta manera se podrán llevar a cabo distintas revisiones y análisis a detalle según la ramificación o nivel que se requiera.

Como requisitos básicos para un plan presupuestal Rivadeneira (2014, pág. 12) 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

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

- Responsabilidad de la dirección, que la empresa haga o no uso rentable de un cronograma de presupuestos, estriba 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)

Para llevar un correcto control del presupuesto es necesario lleve a cabo un seguimiento constante, puede ser de manera mensual para evaluar las posibles fluctuaciones que puedan ocurrir o asegurarse que los objetivos planteados se estén cumpliendo y de esta manera, poder alinear los datos reales a lo que se presupuestó, esta gestión debe ser dirigida por el mando superior de la empresa y debe existir un acompañamiento de las distintas jefaturas de área.

- Organización, el cronograma de presupuestos de una firma, debe librar sobre la base de una ordenación, estructurada y con líneas de jurisdicción y responsabilidad claramente establecidas. (p. 13)

Es de fundamental que la compañía tenga definida su estructura organizacional, esto permitirá designar responsables y desarrollar el presupuesto acorde a centros de costos, sucursales, centro de negocios, entre otros niveles y de esta manera 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, en otras palabras, la inspección presupuestaria contiene la comparación de los resultados reales con aquellos que son planificados; el sistema de contabilidad tiene la obligación de delinearse de acuerdo conforme a las necesidades y objetivos del programa de presupuestos. (p. 13)

La adecuada sistematización del manejo de datos de la empresa mediante un sistema contable implementado acorde al funcionamiento y necesidades de la compañía será de vital importancia para la consultar la información, ya sea ésta histórica o corriente, en las instancias de control y revisión del presupuesto que se encuentre en ejecución. La empresa debe siempre considerar como características principales al momento de optar por un sistema contable que éste sea fiable, dinámico, práctico y que permita implementar posibles desarrollos acorde a nuevas necesidades de la compañía.

- Comunicación, con el propósito de conseguir un mejor uso de un sistema de presupuestos, la información debe fluir corridamente 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.

Para garantizar una correcta ejecución y seguimiento de un tipo de presupuesto dependerá en su mayoría, de la colaboración de los usuarios responsables y su equipo de trabajo, involucrar ambas partes permitirá una adecuada y fluida comunicación dentro del

mismo equipo y con las distintas áreas que conforman la empresa y que manejan información.

- Metas reales, como requisito básico el propósito y objetivos considerados en el presupuesto, deben obligatoriamente ser factibles y alcanzables. Los objetivos que son elevados, generalmente desalientan todo tipo de esfuerzo formal por alcanzarlos; mientras que, los objetivos conocidos como muy bajos, no facilitan una óptima motivación. Este punto es vital, puesto que, coexiste 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. (p. 14)

En este aspecto se deben evaluar los distintos escenarios que puedan darse dentro de un período específico y de esta forma, considerar las variables que pueden llegar a ser favorables o no favorables para la empresa, adicionalmente el correcto análisis de los datos históricos serán de vital ayuda para plantear metas u objetivos alcanzables considerando la capacidad que tiene la empresa, esta gestión dependerá mucho del análisis que realicen sus funcionarios y de la capacidad que tengan para planificar ante cualquier eventualidad. En referencia a lo expresado por Rivadeneria (2014):

- Informes y revisiones oportunas, este requisito específico 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)

Se debe fomentar el compromiso de las plazas que engloban la compañía y que son responsables de la información que manejan, se debe procurar que el levantamiento de la información que forma parte de la planificación presupuestaria sea entregada dentro de los plazos previamente establecidos para no retrasar la estructuración general del presupuesto, adicionalmente los informes de resultados que cada área maneja deben ser presentados oportunamente para tomar una decisión adecuada a las circunstancias que se presenten. Rivadeneira (2014) menciona lo siguiente:

- 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)

Cuando se lleve a cabo un presupuesto se debe ser flexible dando así la libertad para que ejecutivos adopten decisiones tomadas por gerencia, considerando cambios o ajustes.

- 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. (Rivadeneira , 2014)(p. 15)

En esta etapa podemos acotar que se debe establecer un equipo encargado del monitoreo del cumplimiento del presupuesto o en el argumento de existencia de alguna novedad o maña práctica informarla para tomar las medidas correctivas necesarias y en el caso de un correcto accionar se debe replicar el ejemplo entre las demás áreas.

- 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. (Rivadeneira , 2014)(p. 15)

Al momento de establecer un programa de presupuesto se debe considerar cumplir con estos requisitos básicos ya que de no hacerlo será imposible cumplir los objetivos trazados por la dirección de la empresa. Se debe garantizar que la planificación financiera se desarrolle de acuerdo a los parámetros establecidos por los altos mandos de la compañía.

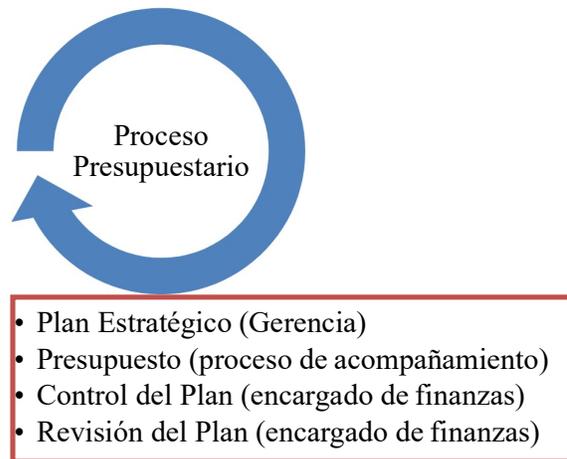
2.1.1.4 Participantes del proceso presupuestario

Para poder cumplir eficientemente una planificación financiera es importante que los participantes del proceso tengan delimitadas sus funciones y que tengan pleno conocimiento de las mismas.

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 de forma comprometida la variedad de actividades que le fueron asignadas”. (pp. 21.22)

La dirección de la empresa debe delimitar necesariamente todas y cada una de las funciones y responsabilidades que cada área debe ejecutar sobre el levantamiento de la planificación financiera, considerando los tiempos de entrega de la información de cada responsable para la elaboración del presupuesto, permitiendo a la empresa utilizar esta herramienta como medida de control.

En cuanto se ha coordinado con las personas necesarias que formarán parte del proceso presupuestario, se debe desarrollar el presupuesto involucrando a las distintas áreas con el área financiera para ejecutar eficientemente el plan a seguir, el mismo que deberá ser evaluado por la gerencia.



*Figura 3 Participantes del proceso presupuestario
Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).*

La figura 3 detalla a los involucrados en el desarrollo del presupuesto 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

Se debe determinar la metodología con la que se va a desarrollar el presupuesto a través de diferentes pasos 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

Acorde a los pasos previamente detallados se detalla a continuación cada etapa que se deba ejecutar, para la elaboración y determinación del presupuesto de una empresa manufacturera.

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)

Se puede inferir que para ejecutar este proceso de levantamiento de información es necesario que las personas involucradas en el presupuesto realicen un exhaustivo análisis de toda la información, ya sea que la empresa posea o realizar un levantamiento y posteriormente un análisis de la información del mercado que permita evaluar las posibles fluctuaciones en todos y cada uno de los campos de la empresa y tener datos fiables.

2.1.2.2 Metas y políticas

Una planificación financiera debe estar asentada en normas o políticas que la empresa ha determinado para la ejecución de sus procesos, esto permitirá llevar a cabo los objetivos que la dirección haya propuesto para la compañía. 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)

Se deben establecer metas o políticas para que la planificación financiera se encuentre delimitada y pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria y sea favorable de cara a los objetivos específicos que haya establecido la compañía.

2.1.2.3 Preparación de los presupuestos requeridos

Para esta etapa, es obligatoriamente 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 el componente del modelo para las empresas de manufactura contiene los siguientes módulos de planificación y control”. (p. 2)



Figura 4 Preparación de los presupuestos requeridos
Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

La figura 4 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 cuenta 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, se realizar una proyección en dólares de las ventas que se espera alcanzar acorde a las necesidades de la empresa para determinar el volumen de ventas ya sea por producto, sucursal o como la empresa tenga dispuesta su diversificación.

Tabla 2. Modelo base para presupuesto de ingresos.

DETALLE	MESES					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Cajas	20.000	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000
X \$ 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

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

La tabla 2 muestra un modelo base para la proyección de ventas que está conformado por el número de unidades que se estima vender durante un período específico, multiplicando dichas unidades por el precio de venta y consecuentemente, se determina el valor en dólares de las ventas proyectadas.

El modelo que decida utilizar cada compañía dependerá del enfoque que tenga cada empresa, ya que la proyección puede estar dispuesta por diferentes periodos o puede ser segregada por sucursales u otros criterios diferentes, dado que los modelos de presupuestos deben estar alineados acorde a las necesidades de la empresa.

La etapa de proyección de ingresos es el paso inicial y el más importante para la ejecución de un presupuesto, ya que acorde a esta proyección se dará continuidad al proceso presupuestario con las etapas de proyección de producción, costos y gastos.

Por consecuente de las proyecciones de ventas se obtendrá información de presupuesto para el desarrollo y evaluación 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.

Acorde a los puntos señalados anteriormente, se debe desarrollar un presupuesto de producción mensual, del cual se determinarán los presupuestos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Tabla 3. Modelo base para presupuesto de producción

PRODUCTOS	MESES					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
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

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

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, se determinan el número de días en que se espera vender determinado producto, de la misma manera se establecen los días que llevará producir ese producto. Este tiempo podrá ser ajustado acorde al control se vaya ejecutando sobre el presupuesto. Finalmente se obtendrá el inventario final, el cual resulta de la suma del inventario inicial de producto 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. Modelo base para cálculo de producción

PRODUCTOS	MESES					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
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

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

La tabla 4 muestra el cálculo aplicado para la producción mensual descrita anteriormente en la tabla 3 donde mencionaba que, para el cálculo, de la producción se está considerando los días establecidos 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 también 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

MES		ENE			
CUENTAS	Costo Estándar (Unidad)	Unidades (Caja)	\$ Costo Estándar (Caja)	Producción (Cajas)	\$ Costo de Producción
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					
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

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

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, tal como es el caso, de aquellos productos que se esperan producir en un período de tiempo y a que costo.

Como resultante del modelo de presupuesto de costo obtenemos un costeo sobre los insumos o materiales y demás costos que se incurren para elaborar un producto; es decir la materia prima, los materiales de empaque, los insumos, la MOD, los CIF u otros gastos generales que cada producto contiene en su receta; de esta forma, se obtendrá el costo unitario de cada producto mismo que debe ser multiplicado por la producción planificada a fin de obtener en dólares el costo de producción.

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

CUENTAS	MESES					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Personal Operativo						
Número de Empleados	10	10	10	10	10	10
\$ Sueldo Básico	\$ 3,860.00	\$ 3,860.00	\$ 3,860.00	\$ 3,860.00	\$ 3,860.00	\$ 3,860.00
\$ 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	\$ 4,460.00					
\$ Décimo Tercer Sueldo	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33
\$ Décimo Cuarto Sueldo	\$ 386.00	\$ 386.00	\$ 386.00	\$ 386.00	\$ 386.00	\$ 386.00
\$ Aporte Patronal	\$ 461.61	\$ 461.61	\$ 461.61	\$ 461.61	\$ 461.61	\$ 461.61
\$ Fondo de Reserva	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33	\$ 338.33
\$ Vacaciones	\$ 169.17	\$ 169.17	\$ 169.17	\$ 169.17	\$ 169.17	\$ 169.17
Total Beneficios Ley	\$ 1,693.44					
TOTAL MANO DE OBRA	\$ 6,153.44					

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

La tabla 6 muestra un modelo base del cálculo de la mano de obra directa, la misma que está determinado por supuestos, variables o escenarios donde se especifican los valores correspondientes a la nómina del personal operativo, es decir el personal que se encuentra vinculado con la elaboración o procesamiento de los productos.

Dentro de este modelo de presupuesto deben considerarse los sueldos y todos los beneficios que contemplen la nómina de personal, para que la estimación sea más precisa.

Tabla 7. Parámetros presupuestos MOD

CUENTAS	MESES					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Beneficios Empleados						
\$ Sueldo Básico	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
\$ 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
Totales	\$ 226,08	\$ 226,08	\$ 226,08	\$ 226,08	\$ 226,08	\$ 226,08

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018)

La tabla 7 muestra los conceptos determinados para calcular los costos correspondientes a la MOD que tienen incidencia en 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.

Acorde a la estructura contable de la empresa y su giro de negocio se pueden establecer mediante un análisis, distintos modelos de presupuestos que se requieran, los gastos son registrados en diferentes cuentas contables, que en el caso de no tener clara su naturaleza puede ocasionar una gestión equivocada del presupuesto.

Parte importante del presupuesto de gastos radica en los gastos de personal administrativo u operativo ya que este debe ser llevado y controlado 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 las proyecciones deben realizarse por cada persona, debido a que dependiendo del cargo o puesto que desempeñen en la empresa su sueldo será distinto a otro por lo tanto no se puede generalizar.

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

Nombres	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	02/11/2013		\$ 700,00	\$ 1.052,23
TOTAL PERSONAL				\$ 10.100,00	\$ 15.001,27

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018)

La tabla 8 detalla la nómina del personal administrativo, en la cual se encuentran calculados los valores correspondientes al pago mensual del personal administrativo, considerando sueldos y todos los beneficios de ley, esta información se verá reflejada en estado de resultados presupuestado. Para este cálculo se ha considerado la fecha de ingreso de cada trabajador y diferentes escenarios, como fechas de posibles salidas.

Tabla 9. Cálculo de gastos personal administrativo por empleado.

Cuentas	MESES					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
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					

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

La tabla 9 muestra el ejemplo del cálculo detallado por trabajador del gasto administrativo mensual, mismo que se refleja en su respectiva cuenta contable y está conformado por sueldos y salarios, adicionalmente, cualquier remuneración variable o beneficio propio de la empresa como lo son: alimentación, seguro médico, entre otros y adicionalmente se consideran los beneficios de ley que son: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, aporte patronal, fondo de reserva y vacaciones.

El modelo que decida emplear la compañía dependerá, tal y como se mencionó anteriormente de las necesidades que tenga la empresa, por eso no todos los rubros serán iguales, pero si será importante que se incluyan todos los conceptos que maneja la compañía.

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 cuenta los puntos que se detallan a continuación:

- 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 obtener el 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)

Cuentas	Valor	MESES					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Activos							
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	\$ 185.000,00	\$ 1.888,89	\$ 1.888,89	\$ 1.588,89	\$ 1.588,89	\$ 1.450,00	\$ 1.250,00

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

La tabla 10 detalla el valor mensual de depreciación por cada activo fijo que forma parte del presupuesto de gastos de inversión. Considerar que los activos fijos pertenecen a la empresa y representan un valor dentro de su estado de situación financiera, estos activos van perdiendo su valor por el uso u obsolescencia de los mismos. Esta pérdida de valor se registra contablemente como depreciación y está determinada en base a la vida útil de cada activo.

Para establecer el cálculo de la depreciación mensual de cada activo se debe tomar en cuenta los años de vida útil, y esto se registrará hasta que culmine cada ciclo de vida útil.

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

CUENTAS		MESES					
Tipo de	Años	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Maquinaria	10	12	12	12	12	12	12
Vehículos	5	60	60	0	0	0	0
Equipos de computo	3	36	36	36	36	0	0
Muebles y enseres	10	12	12	12	12	12	0

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

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, para poder calcular de manera mensual el gasto de depreciación y en los casos que no se registre el equivalente en meses por la finalización de la vida útil del activo ya no se registrará el gasto correspondiente.

2.1.2.7 Estados financieros

Bajo la norma internacional de contabilidad 1 (NIC 1) se debe tener en consideración los siguientes estados financieros:

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados integrales
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujo de efectivo
- Notas explicativas de los estados financieros.

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

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	\$ 9.953,73
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 12.408,99
\$ Utilidad Neta	\$ 43.995,51
% Utilidad Neta	24%

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

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 un estimado sea lo más cercano a lo real, cumpliendo de esta manera con las metas trazadas.

2.1.2.8 Indicadores Financieros

Para realizar un análisis financiero adecuado esta herramienta es la más común y nos permiten identificar aspectos tales como liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad o endeudamiento. El desarrollo de estos indicadores permite realizar incluso comparaciones con información del mercado o utilizarla para analizar diferentes cuentas contables.

Para una mejor percepción y poder entender respecto a 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, nos ayudan a medir la gestión financiera sobre las ventas, costos y gastos, esta gestión tendrá un efecto dentro de los resultados y consecuencias esperadas por la compañía.

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

Este indicador nos permite determinar la rentabilidad que la empresa puede obtener sobre las ventas frente a los costos de producción. La fórmula que se detalla a continuación muestran los conceptos que se toman en cuenta para el cálculo de este indicador financiero.

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

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se determinará en términos porcentuales el margen bruto que se ha obtenido desde la división de las ventas totales menos el costo de producción para el valor de las ventas totales y posteriormente, ese resultado multiplicado por cien.

2.1.2.8.1.2 Margen Operacional o Utilidad Operativa

Este indicador permite determinar la rentabilidad en que la entidad, pueda obtener sobre las ventas frente a los costos de producción gastos operacionales de administración. A continuación, se detalla la fórmula que se emplea para calcular el margen operacional.

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

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se determinará en términos porcentuales el margen operacional o utilidad operativa que se ha calculado a partir de 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

Este indicador nos permite determinar la rentabilidad que la empresa puede obtener sobre las ventas frente a los costos de producción, sobre los gastos operacionales de administración, sobre la participación de empleados y sobre el impuesto a la renta. A continuación, se detalla la fórmula que se emplea para calcular el margen neto o utilidad neta.

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

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se determinará en términos porcentuales el margen neto o utilidad neta que se ha calculado a partir de 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)

Este indicador nos permite determinar la capacidad que tienen los activos para generar rentabilidad, es decir que muestra el rendimiento o la efectividad total de los activos. A continuación, se detalla la fórmula que se emplea para calcular el rendimiento del activo total o ROA (return on assets).

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

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, podemos inferir que el rendimiento del activo total o ROA (%) es calculado a partir de 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)

Este indicador permite determinar la rentabilidad que puede generar la empresa considerando las inversiones de los accionistas o socios, es decir que se medirá la efectividad total de las inversiones. A continuación, se detalla la fórmula que se emplea para calcular el 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, podemos inferir que el rendimiento del patrimonio o ROE (%) se puede calcular a partir de la división del margen neto para el patrimonio total por cien.

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

Ante una economía cambiante y de pronósticos de mejoras inciertos las empresas en Ecuador deben hacer conciencia sobre los diversos riesgos a los que están expuestas, ya que solo de esta forma se puede establecer un plan estratégico que permita salvaguardar los intereses de cada compañía y les permita aún en la adversidad generar rentabilidad.

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 a partir de esos factores se deben establecer una adecuada planificación financiera enfocada al control de sus operaciones y rentabilidad.

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 realizarán 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 analizar la objetividad de la 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 varias operaciones de una entidad, sobre todo, aquellas que engloban la producción, inventarios, logística, entre otros.

- CapEx: Por sus siglas en ingles significa Capital Expenditures es decir Inversiones en Bienes de Capital, son aquellas que crean beneficios. Además, un capex se lleva a cabo cuando un negocio llega a invertir en la compra de un activo fijo o también para agregar un valor a un activo existente, teniendo una vida útil que se extiende más allá del año imponible.

2.3 Marco Legal

Los organismos que regulan las actividades comerciales de la empresa que será sujeto de investigación son los siguientes:

- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de compañía, valores y seguros.
- Instituto Nacional de Pesca.
- Ministerio del ambiente.
- Ministerio del trabajo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Adicional a lo antes señalado, se transcribe a continuación la legislación aplicable a este tipo de actividad comercial:

- Ley de Régimen tributario interno.
- Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno.
- Normas que regulan la relación de trabajo para el sector bioacuatico. Acuerdo ministerial 55, Registro oficial suplemento 698 de 24 de febrero del 2016.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

En el presente capítulo se detalla la metodología aplicada para efectuar el desarrollo de la investigación, ya sea de campo o simplemente revisión bibliográfica que permita analizar la contribución que otorga la planificación presupuestaria a las empresas, en especial a las industrias pesqueras.

Este proyecto de titulación se desarrolló acorde al método científico, el consiste en un conjunto de pasos o procesos que permiten establecer explicaciones lógicas al problema planteado y posteriormente obtener una solución o justificación a esta investigación.

Para el presente estudio se utilizó la investigación descriptiva, documental y explicativa la cual permite analizar el tema de investigación, que a continuación se describe.

3.1.1 Tipos de investigación.

Para el presente estudio se utilizó la investigación descriptiva, documental y explicativa, lo cual permite analizar y explicar el comportamiento de los elementos que intervienen en el tema de investigación. Por lo tanto, la investigación descriptiva y explicativa permitirá analizar la planeación presupuestaria de una industria pesquera y explicar su importancia como medida de control, además se analizará los posibles riesgos que una industria pesquera se expone al no contar con una planificación presupuestaria y los posibles factores a considerar.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), la investigación descriptiva consiste en la búsqueda de características específicas y relevantes del elemento de análisis u objeto de estudio mediante la recopilación de información sobre las variables que intervienen en dicho análisis mas no para definir la relacionan que las vinculan.

Por otra parte, la investigación explicativa permite detallar las causas que originan el comportamiento del objeto de estudio, en si dicha investigación pretende explicar las razones y condiciones que originan el problema y sus afectaciones, de tal manera que se pueda entender la relación de variables (Hernández et al., 2014).

3.1.2 Enfoque de la investigación

El enfoque del presente estudio será cualitativo debido a que se pretende recopilar información y conocer los acontecimientos que se desglosan del problema de investigación, con la finalidad de estructurar preguntas que ayuden al desarrollo de la investigación, en sí la investigación cualitativa se basa en la observación y descripción de variables.

De la misma manera Hernández et al. (2014), 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”. (pág. 7)

Mediante dicho enfoque se consideró todo dato e información que permita establecer un análisis congruente sobre la planificación financiera mediante la implementación de formatos de presupuesto, a su vez, conocer que riesgos posee una industria pesquera sin su implementación y que beneficios atribuye a la industria al plantear la planificación presupuestaria como medida de control.

3.1.3 Técnicas de investigación

Con base al enfoque a emplear se considera técnicas cualitativas, que consisten en la recopilación de información sin un planteamiento o estructura numérica ni estadística con el apoyo de un estudio de campo y documental, es decir que la presente investigación se apoya en la revisión bibliográfica de variables y en el desarrollo de entrevistas.

3.1.3.1 Entrevista

Se llevaron a cabo entrevistas a distintos expertos para una mayor comprensión y análisis de lo que representa un presupuesto dentro de una compañía y como incide dentro de la organización como una herramienta de control, así como 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 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.

La información recopilada a través de las entrevistas fueron de vital importancia ya que pudo obtenerse opiniones de profesionales que utilizan el presupuesto como herramienta de gestión y control, llegando a obtener un crecimiento sostenido del negocio.

Tabla 13. Detalle de las personas entrevistadas

Entrevistados	Cantidad
Gerente General de la empresa Envasur S.A.	1
Contralor de la empresa Envasur S.A.	1
Contador General Envasur S.A.	1

Fuente: Información tomada de la investigación.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

3.2 Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado como población a la Empresa Envasur S.A. con un total de 278 empleados. Debido al enfoque que guía el desarrollo de la presente investigación se basa en un muestreo no probabilístico, para la realización de entrevistas se consideró una muestra de expertos, es decir que se escogió al personal capacitado en el tema central de la investigación y así determinar de manera concreta y precisa las respectivas conclusiones. Por lo tanto, se consideró a tres empleados de la empresa Envasur S.A. participan en el proceso de planeación presupuestaria.

3.3 Limitaciones del estudio

Cuando se trata de temas financieros se debe manejar con mucha discreción, lo cual parece que acceder a cierta información económica es bastante complejo, así como a información de planeación financiera o estrategias.

Por lo mencionado previamente, pese a que existe información publicada en entidades de control para consumo general, la información financiera constituye una limitante para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.4 Análisis de los resultados

Posterior a las entrevistas realizadas se llevó a cabo el análisis de las diferentes respuestas de los entrevistados, que nos permiten aprovechar de los conocimientos y experiencias de los diferentes profesionales sobre el tema de investigación para plantear las recomendaciones respectivas acorde al problema planteado.

3.4.1 Entrevista al Gerente General Envasur S.A.

Ver anexo 1

3.4.2 Análisis puntos positivos y negativos entrevista Gerente General Envasur S.A.

Tabla 14. Análisis puntos positivos y negativos entrevista Gerente General de Envasur S.A.

Pregunta	Puntos Positivos	Puntos Negativos
1. ¿Considera usted que, dentro de la industria pesquera, es necesario llevar a cabo una planificación financiera? Explique su respuesta.	Definitivamente es necesario llevar a cabo una planificación financiera, ya que se debe evaluar los costos, ya sean directos o indirectos, que está involucrado dentro del procesamiento de un determinado producto	Si no se lleva a cabo una planificación no se podrá identificar cuando la empresa está siendo rentable o no.
2. ¿Considera usted que la empresa puede llevar un giro de negocio óptimo si no cuenta con una planificación financiera?, Explique su respuesta.		No, no es posible, ya que identificar los costos y establecer métricas permitirá a la empresa determinar estrategias acordes a la competencia que tiene en el mercado.
3. En su opinión, ¿Qué riesgos puede evitar la empresa si cuenta con una planificación financiera?	Tomar malas decisiones, principalmente en el área productiva y comercial, debido a que, al ser una planta de procesamiento, cualquier costo, aunque sea mínimo se ve reflejado en el resultado que se obtiene de las operaciones de la	
4. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan a la industria pesquera al momento de elaborar un presupuesto?		Considero que el factor más importante es la materia prima ya que, al no contar con barcos pesqueros, la empresa está supeditada a la pesca que pueda comprar. Lo más importante es tener planificado como la compañía se abastecerá de materia prima

<p>5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar y planificar?, Explique su respuesta.</p>	<p>Dentro de esta industria, planificar adecuadamente es equivalente a eficiencia, ya que al determinar los costos que conlleva la transformación de mi producto me permitirá establecer métricas que determinarán el aprovechamiento que se le esté dando a la planta y los</p>	<p>Una empresa que no sabe planificar, presupuestar y controlar, no conocerá con precisión cuanto pueden afectar estas medidas en el costo del producto.</p>
<p>6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y cómo puede constituirse como una herramienta de control?</p>	<p>El presupuesto se lo realiza anual, pero se lo detalla de manera mensual, de tal forma que pueda ser comparado con los datos reales que se generen mes a mes. Así podrán identificarse costos o gastos que: no se incluyeron, que se hayan presupuestado en exceso, imprevistos que no fueron contemplados, etc.</p>	
<p>7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?</p>	<p>Considero que el detalle debe estar acorde al volumen de ventas, dependiendo de ello se involucrarán más o menos insumos, mano de obra y otros costos. Acorde a ello se desglosará todo lo que involucre el procesamiento de mis productos</p>	
<p>8. ¿Cree usted que, pese a los factores que inciden dentro del giro operacional, la industria pesquera es un potencial económico del país y que puede seguir en constante crecimiento?, Explique su respuesta.</p>	<p>Al existir la demanda del producto, pero no así la oferta, el precio puede tener una tendencia de incremento.</p>	<p>Considero que sí pero no por volumen de procesamiento sino por precio ya que, pese a ser un recurso renovable, su renovación no va al mismo ritmo de su consumo</p>

9. ¿Considera necesario adquirir un software de planificación y presupuesto y que beneficios cree usted que puede obtenerse?	Considero que un software puede ayudar de una manera más sofisticada a controlar tus gastos o verificar el cumplimiento de tu planificación, sin embargo, no creo que sea imprescindible para elaborar y ejecutar un presupuesto	
10. ¿Cuáles considera usted son los procesos operativos y administrativos que deben tener un mejoramiento y control constante?	Todas las áreas deben tener control, sin embargo, es en el área productiva donde debe existir un mayor énfasis ya que es en esta área donde existe una variabilidad en los costos y por ende se deben	

Fuente: Entrevista al Gerente General de Envasur S.A. Joakin González

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Tabla 15. Análisis General de Entrevista: Gerente General – Envasur S.A.

Análisis General
<p>De acuerdo a lo expuesto por Joakin González dentro de la industria pesquera es totalmente necesario establecer una planificación financiera ya que al tratarse de una planta de procesamiento de recursos naturales se deben tener claros los costos y gastos que están involucrados dentro de este proceso. Considera que la materia prima es el factor más importante que debe tomar en cuenta la compañía, que saber planificar adecuadamente evitará que la empresa tome decisiones equivocadas dentro de su giro operacional y que esto establece una ventaja para la empresa ya que puede establecer un precio competitivo si se determinan adecuadamente los costos y gastos que afectan a su producto.</p>

Fuente: Entrevista al Gerente General de Envasur S.A. Joakin González

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

3.4.3 Entrevista al Contralor de Envasur S.A.

Ver anexo 2

3.4.4 Análisis puntos positivos y negativos entrevista Contralor Envasur S.A.

Tabla 16 Análisis puntos positivos y negativos entrevista Contralor Envasur S.A.

Pregunta	Puntos Positivos	Puntos Negativos
1. ¿Considera usted que, dentro de la industria pesquera, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.	Una planificación financiera es vital dentro de cualquier tipo de compañía, ya que se establece un plan de trabajado en base a los recursos con los que cuenta la empresa para poder lograr sus objetivos.	
2. ¿Considera usted que la empresa puede llevar un giro de negocio óptimo si no cuenta con una planificación financiera?, Explique su respuesta.		No, no es posible porque “vas a estar totalmente ciego”, no podrás identificar si lo que generas de ingresos compensa todos los costos y gastos
3. En su opinión, ¿Qué riesgos puede evitar la empresa si cuenta con una planificación financiera?		El riesgo más importante es caer en disolución, la empresa está supeditada a factores externos que si no son tomados en consideración pueden ser perjudiciales.
4. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan a la industria pesquera al momento de elaborar un presupuesto?		Considero que los principales factores son la materia prima ya que, dependiendo de la pesca, el precio puede incrementarse o puede ser ventajoso.

<p>5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar y planificar?, Explique su respuesta.</p>	<p>Definitivamente si, a partir de los objetivos que plantee la empresa que esa la base del presupuesto se establece un plan de trabajo y esto, a diferencia de empresas que trabajan el día a día sin tomar en consideración alguna meta específica, genera</p>	
<p>6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y cómo puede constituirse como una herramienta de control?</p>	<p>El presupuesto es un plan de trabajo para todas las áreas que nos ayuda a distribuir los recursos que tenga la compañía y se encamine de esta manera los objetivos o metas que la empresa haya planteado.</p>	
<p>7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?</p>	<p>Es suficiente para simular la operación de la compañía sin que esto represente desgaste de tiempo y esfuerzo del personal del área financiera.</p>	
<p>8. ¿Cree usted que, pese a los factores que inciden dentro del giro operacional, la industria pesquera es un potencial económico del país y que puede seguir en constante crecimiento?, Explique su respuesta.</p>	<p>Si considero que sí ya que es uno de los principales recursos que tiene el país, el producto ecuatoriano es muy apetecido, no solo dentro del país, sino en otros lugares del mundo. Adicionalmente debe existir un mayor incentivo por parte del gobierno para fomentar aún más el crecimiento.</p>	
<p>9. ¿Considera necesario adquirir un software de planificación y presupuesto y que beneficios cree usted que puede obtenerse</p>	<p>Considero de antes de adquirir un software dedicado a la planificación y presupuesto se deben tomar en consideración el tamaño de la organización y las ventajas que puede traerle a la compañía. Sí resulta ser demasiado costoso para la empresa y no representa mayor ventaja al momento de realizar controles pueden adoptarse otras herramientas</p>	
<p>10. ¿Cuáles considera usted son los procesos operativos y administrativos que deben tener un mejoramiento y control constante?</p>	<p>Dentro del área productiva considero que es importante automatizar ciertos procesos que se llevan a cabo de manera artesanal. Establecer una adecuada reportería para determinar puntos de mejora</p>	

Fuente: Entrevista al Contralor S.A. Agustín Salazar.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Tabla 17. Análisis de Entrevista: Contralor – Envasur S.A.

Análisis General
<p>De acuerdo a lo expuesto por Agustín Salazar, indica que un presupuesto es un plan de trabajado en base a los recursos con los que cuenta la empresa para poder lograr sus objetivos, indica que el no saber planificar puede conllevar que la empresa en el peor de los casos se disuelva. Considera además que la materia prima y la mano de obra son los factores más importantes que se deben considerar dentro de una industria de procesamiento de recursos naturales. Señala que el saber planificar a partir de las metas trazadas se establece como una ventaja competitiva frente a las empresas que trabajan el día a día sin tener una meta fija. Adicionalmente indica que dentro de una industria pesquera se debe tomar en consideración automatizar procesos que se lleven a cabo de manera artesanal.</p>

Fuente: Entrevista al Contralor S.A. Agustín Salazar.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

3.4.5 Entrevista a la contadora general de Envasur S.A.

Ver anexo 3

3.4.6 Análisis puntos positivos y negativos entrevista contador general Envasur S.A.

Tabla 18. Entrevista a la Contadora General de Envasur S.A.

Pregunta	Puntos Positivos	Puntos Negativos
<p>1. ¿Considera usted que, dentro de la industria pesquera, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.</p>		<p>Si la empresa no se tiene un lineamiento de cada área, no solo del área financiera, la compañía no podrá desenvolver sus actividades de tal forma que obtenga una rentabilidad, no tendrá control de sus costos y gastos ni podrá establecer puntos de</p>
<p>2. ¿Considera usted que la empresa puede llevar un giro de negocio óptimo si no cuenta con una planificación financiera?, Explique su respuesta.</p>		<p>No, no es posible porque no tendrá un rumbo definido que le permita evaluar que decisiones tomar, si cuenta con una planificación financiera podrá establecer estrategias que hagan que la compañía vitalice su productividad y</p>

3. En su opinión, ¿Qué riesgos puede evitar la empresa si cuenta con una planificación financiera?	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
4. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan a la industria pesquera al momento de elaborar un presupuesto?, Mencione al menos tres factores	Considero que la materia prima se constituye en un factor fundamental para la elaboración de un presupuesto, porque a raíz de ello la empresa evaluará: cuantos insumos adicionales necesita para producir dicha materia prima	
5. ¿Considera que una empresa tiene ventaja competitiva si sabe presupuestar y planificar?, Explique su respuesta	Todos los esfuerzos del negocio se enfocarán en el cumplimiento de los objetivos de manera	
6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y cómo puede constituirse como una herramienta de control?	Los presupuestos son una estimación de cómo estará la empresa en determinado momento, siempre basándonos en el Plan Estratégico de la empresa	
7. ¿Cuál es el nivel de detalle que debe tener un presupuesto?	Los presupuestos deben ser claros y permitir a la empresa realizar análisis de variaciones para tomar correctivos a tiempo	
8. ¿Cree usted que, pese a los factores que inciden dentro del giro operacional, la industria pesquera es un potencial económico del país y que puede seguir en constante crecimiento?, Explique su respuesta.	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. ¿Considera necesario adquirir un software de planificación y presupuesto y que beneficios cree usted que puede obtenerse?	Es 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. ¿Cuáles considera usted son los procesos operativos y administrativos que deben tener un mejoramiento y control constante?	Las maquinarias que se emplean dentro del proceso productivo y el manejo adecuado de la información son los aspectos que deben tener un constante mejoramiento y control.	
--	---	--

Fuente: Entrevista al contador de Envasur S.A. Licette Castro

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Tabla 19 Análisis de Entrevista: Contador General – Envasur S.A.

Análisis General
<p>De acuerdo a lo expuesto por Licette Castro, todas las industrias deben contar con una planificación adecuada, donde pueda plasmar claramente sus objetivos y validar el cumplimiento de lo planificado a través del presupuesto, considera adicionalmente que la empresa está expuesta a tomar malas decisiones si no establece un plan de trabajo ocasionando riesgos de liquides, crediticios y operacionales. Señala que la capacitación constante al personal y que el manteamiento y mejora de las maquinarias forman parte del mejoramiento constante que la compañía debe realizar. Indica también que 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.</p>

Fuente: Entrevista al contador de Envasur S.A. Licette Castro

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

3.4.7 Análisis general de las entrevistas

Con base a las aportaciones descritas en las entrevistas se determina la eficiencia e importancia de desarrollar una planificación financiera mediante la elaboración estructurada de presupuestos, lo cual permite conocer y controlar los movimientos financieros con respecto a las actividades administrativas u operacionales de la empresa y los posibles riesgos que afectan el desarrollo de la empresa. Por consiguiente, la planificación presupuestaria genera una ventaja competitiva al sector industrial pesquero porque les permite mantener al tanto los costos y gastos reales que conlleva la adquisición de materiales (materia prima, equipos o maquinaria) y así ejecutar una excelente toma de decisiones.

3.5 Análisis de Proyecciones

El análisis de los siguientes datos es utilizado dentro de una empresa para examinar información específica con el fin de tomar decisiones apropiadas. Para este estudio se realizó un análisis comparativo de datos de la empresa Envasur S.A.

3.5.1 Análisis comparativo del Estado de Resultado Integral Proyectado.

Para el siguiente análisis comparativo se utilizó la información financiera de la empresa Envasur Envases Suramericanos S.A. proporcionada por el departamento contable.

La planificación financiera es una de las funciones más esenciales que debe cumplir la dirección financiera en una entidad, porque se proyectan acontecimientos y acciones que se esperan en la administración, cuando se refiere a presupuestos, programas y pronósticos financieros.

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.

En la proyección del Estado de Resultado Integral que se presenta en la tabla 20, indica que, si se mantienen con planificación presupuestaria adecuada, se obtendrá utilidad en los próximos 5 años. Pues, finales del 2018 se espera tener una utilidad bruta en venta por \$1.455.440,00, con un incremento del 5% anual en productos vendidos; así mismo se asumiría un incremento en los sueldos y costos de venta en base a la inflación promediada del año anterior del 2,13% y obtener una utilidad neta de \$217.411,89 pero en el 2019 se espera obtener una utilidad valor de \$233.144,90, por ende, se puede decir que es probable que existan efectos positivos en la industria pesquera, si se maneja una buena planificación presupuestaria.

Tabla 20. Proyección Estado de resultados bajo incremento porcentual

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso de Act. Ordinarias	\$13.441.500,00	\$14.414.194,15	\$15.784.958,70	\$17.288.505,97	\$18.937.887,49
Sardina oval (400 gr)	\$3.301.500,00	\$3.540.413,05	\$ 3.796.615,04	\$ 4.071.357,08	\$4.365.980,84
Atún soberano x140g	\$10.140.000,00	\$10.873.781,10	\$ 11.988.343,66	\$ 13.217.148,89	\$14.571.906,65
Costo de Venta	\$(11.986.060,00)	\$ (12.853.431,23)	\$ (13.569.529,54)	\$ (14.326.746,30)	\$ (15.127.521,93)
Sardina oval (400 gr)	\$(3.061.560,00)	\$ (3.283.109,79)	\$(3.520.692,03)	\$(3.775.466,91)	\$(4.048.678,57)
Atún soberano x140g	\$(8.924.500,00)	\$ (9.570.321,44)	\$ (10.048.837,51)	\$ (10.551.279,39)	\$ (11.078.843,36)
Utilidad (Pérdida) Bruta	\$1.455.440,00	\$ 1.560.762,92	\$2.215.429,16	\$2.961.759,67	\$ 3.810.365,56
Gastos Financieros	\$ (18.154,29)	\$(19.468,02)	\$ (27.633,93)	\$ (36.943,21)	\$(47.528,21)
Gastos Administrativos	\$ (1.049.725,71)	\$ (1.125.689,12)	\$ (1.597.862,47)	\$ (2.136.148,03)	\$ (2.748.198,97)
Gastos Ventas	\$(25.206,86)	\$ (27.030,95)	\$ (38.369,16)	\$ (51.294,90)	\$ (65.991,96)
Utilidad antes de Imptos	\$362.353,14	\$388.574,83	\$ 551.563,59	\$ 737.373,53	\$ 948.646,41
Impto a la Renta	\$(90.588,29)	\$ (97.143,71)	\$ (137.890,90)	\$ (184.343,38)	\$ (237.161,60)
Repartición de Utilidades	\$ (54.352,97)	\$(58.286,22)	\$(82.734,54)	\$(110.606,03)	\$(142.296,96)
Utilidad Neta	\$ 217.411,89	\$ 233.144,90	\$ 330.938,16	\$ 442.424,12	\$ 569.187,85

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018)

Además, nos detalla una proyección para el siguiente período que se basa en un incremento porcentual, mismo que no es específica ni es producto de una planificación financiera, ya que no se elaboró un presupuesto adecuadamente que le permita a la compañía manejar cifras más confiables y razonables. Esto en definitiva le impedirá a la compañía verificar si está cumpliendo con los objetivos propuestos ya que esta proyección no es posible realizar un profundo análisis.

En el Estado de Resultado se encuentran:

- **Gastos Generales:** En los cuales intervienen los gastos varios para la administración del ejercicio, es decir, los servicios de mantenimiento, las nóminas de los empleados y los de logística, que dependen netamente de la producción.

En esta cuenta se encuentran los servicios básicos, que conforme a la inflación del 2,13% se espera un mínimo crecimiento porque se espera ahorrar energía, es decir, reducir dicho gasto, por medio de campañas, en donde La Renovación Energética Nacional (REN) prevé el fortalecimiento del sector eléctrico en temas de generación y distribución de energía, la infraestructura existente ya resulta obsoleta, y no es suficiente para toda la demanda que se aproxima (Redaccion Economía, 2018).

De igual manera se intentará mantener un incremento de forma considerada los gastos de ventas en los cuales se encuentran las redes sociales, ya que, la industria se encuentra posicionada, pero se requiere de una publicidad moderada para mantener viva la imagen de la empresa, sin importar la crisis por la que esté pasando, lo esencial es mantener la percepción positiva por parte del mercado.

En Gastos varios se encuentra el contador externo, los imprevistos, la documentación y caja chica, de igual manera que se incrementarán en base al estado económico del país, ya que existen variaciones en el nivel de renta, producción y empleo.

- **Gastos de Salarios y Sueldos:** Este depende del incremento de la producción, pueden también formar parte de las cuentas por pagar, por lo que se determina un incremento de la producción aproximadamente del 5%.

Con respecto a los sueldos, se espera un incremento, debido a que casi siempre por decreto se lo sube, sin tomar en cuenta el factor determinante como es el incremento de la inflación, más sin embargo se lo ha realizado por debajo del índice de inflación (Gerencie, 2018). Además, se espera incrementar la producción anual en un 5%, por lo tanto, se cree necesitar de más obreros o incrementar las horas extras a los empleados para tener la producción en el tiempo adecuado.

- **Gastos de Depreciación:** La depreciación es un gasto que reduce de manera artificial los ingresos de la empresa, por lo general, se agrega el nuevo gasto de depreciación a los ingresos netos, para que el flujo de caja tenga una información más precisa, debido a la adquisición de bienes de oficina y equipos de computación se refleja que la empresa si cuenta con activos.

La depreciación de cualquier activo debe ser valorada, ya que, de lo contrario perjudica el balance de la empresa, por eso es necesario tener contemplado la situación y el valor real de los activos para contar con liquidez en el momento necesario.

- **Impuesto a la Renta:** Los impuestos se incrementan para hacer frente a los ingresos menguantes y crecientes costos, o cuando el gobierno tiene que enfrentar a déficit monetarios por lo general tienen que aumentar los impuestos o caso contrario reducir el gasto.

El Impuesto a la Renta suele incrementarse cuando se han aumentado los servicios públicos, por lo que mientras más servicios y programas tenga un gobierno, más ingresos fiscales necesita para cubrir los costos (Ciaran, 2018). Es por eso, que se espera un IR estable durante los próximos cinco años, y no perjudique el Estado de Resultado de la industria.

- **Ventas:** Los productos vendidos se incrementan en un 5% cada año, ya que se prevé una demanda creciente, que puede incrementarse por la bajada de precios

en los productos o por el incremento de la publicidad, además se espera tener una participación del 90% en el mercado, para tener una venta total en el 2019 de \$ \$14.414.194,15. En las proyecciones también se da un incremento de la producción de un 5% debido a que la demanda se incrementa año a año, y con ello la publicidad para abarcar mercado, por lo tanto, se espera de forma optimista el incremento de las ventas del 5%, de tal manera que se genere utilidad en la compañía.

- **Costos de Ventas:** El incremento de costo durante los 5 años se debe al incremento de producción, por ende, se ve afectada en la adquisición de materias primas, componentes, transporte, etc.

Pues se conoce como el costo de venta en que se incurre para comercializar el producto y/o servicio, por ende, existirá un incremento por la cantidad de productos a comercializar que se incrementan en un 5%.

Tabla 21 Estado de Resultado Ejecutado 2018 enero-mayo

CUENTAS	2018
Ingreso de Actividades Ordinarias	\$ 5.941.000,00
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$ 1.846.000,00
Atun acte sal soberana x140g premium	\$ 4.095.000,00
Costo de Venta	\$ (5.315.965,00)
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$ (1.711.840,00)
Atun acte sal soberana x140g premium	\$ (3.604.125,00)
Utilidad (Pèrda) Bruta	\$ 625.035,00
Gastos Financieros	\$ (7.796,31)
Gastos Administrativos	\$ (450.802,03)
Gastos Ventas	\$ (10.825,02)
Utilidad O Pèrda antes de Imptos	\$ 155.611,63
Impto a la Renta	\$ (38.902,91)
Repartición de Utilidades	\$ (23.341,75)
Utilidad Neta	\$ 93.366,98

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018)

También se presenta lo ejecutado del mes de enero hasta mayo, valores que han servido de guía para realizar las proyecciones de los meses posteriores, además se prevé realizar un préstamo para el incremento de producción y mejoras en la industria pesquera y garantizar rentabilidad para los siguientes años, por ende, se pretende seguir con la misma producción y costo, y que para el siguiente año sea incrementada en un 5%.

A continuación, se presentará un análisis de sensibilidad, que permite conocer tres posibles escenarios que se clasifican en:

- Pesimista
- Probable o proyectado
- Optimista

Luego de observar los siguientes escenarios, se podrá conocer que en dos inversiones donde se estaría dispuesto a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y la rentabilidad, para ello, es necesario analizarlas por el nivel de incertidumbre, pero también es posible por la rentabilidad que representa.

Incluso, mediante este análisis, se construye los escenarios que simulan la realidad y estiman cómo el comportamiento de algunas variables puede afectar el desempeño de la organización. Pues, se determina como el valor presente neto del proyecto afecta el comportamiento de ciertas variables. Además, este escenario permite tomar una decisión conforme el riesgo que la empresa quiera asumir, tomando en cuenta las ventajas y desventajas económicas de lo que se vaya a ejecutar.

Tabla 22 Análisis de Presupuesto Proyectado

CUENTAS	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON PRESUPUESTO PROYECTADO				
	0,00% Sensibilidad				
	Períodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 13.441.500,00	\$ 14.414.194,15	\$ 15.784.958,70	\$ 17.288.505,97	\$ 18.937.887,49
Sardina oval de mar (400 gr)	\$ 3.301.500,00	\$ 3.540.413,05	\$ 3.796.615,04	\$ 4.071.357,08	\$ 4.365.980,84
Atun acte sal soberana x140g	\$ 10.140.000,00	\$ 10.873.781,10	\$ 11.988.343,66	\$ 13.217.148,89	\$ 14.571.906,65
Costo Variable	\$(11.986.060,00)	\$(12.853.431,23)	\$(13.569.529,54)	\$(14.326.746,30)	\$(15.127.521,93)
Costo Fijos	\$ (260.583,60)	\$ (304.200,83)	\$ (309.263,19)	\$ (314.433,39)	\$ (319.713,70)
Flujo de Explotación	\$1.194.856,40	\$ 1.256.562,09	\$ 1.906.165,97	\$ 2.647.326,28	\$ 3.490.651,86
Repart. Util	\$ (179.228,46)	\$ (188.484,31)	\$ (285.924,89)	\$ (397.098,94)	\$ (523.597,78)
Flujo antes de Imp Rta	1.015.627,94	\$1.068.077,77	\$ 1.620.241,07	\$ 2.250.227,34	\$ 2.967.054,08
Imppto Rta	\$ (253.906,99)	\$ (267.019,44)	\$ (405.060,27)	\$ (562.556,84)	\$ (741.763,52)
Flujo después de Impuestos	\$ 761.720,96	\$ 801.058,33	\$ 1.215.180,80	\$1.687.670,51	\$ 2.225.290,56

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

El análisis de sensibilidad con presupuesto proyectado es conocido también como Presupuesto probable, ya que se toma la proyección financiera bajo incremento porcentual que se muestra en la tabla 22, por esa razón, no se observa incremento de costos de ventas, lo que se prevé que se obtendrá una utilidad a partir del año 2018, a pesar de que la economía en la actualidad se encuentra inestable por las políticas que están por incrementarse, además el incremento de las ventas proyectado es del 7,23%, por lo que se considera un porcentaje posible de alcanzar, un impuesto a la renta del 25% para los siguientes 5 años, con el 15% de repartición de utilidades para trabajadores.

Tabla 23 Proyección de Presupuesto Optimista

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD OPTIMISTA					
CUENTAS	-5,00% Sensibilidad				
	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$13.441.500,00	\$14.414.194,15	\$15.784.958,70	\$17.288.505,97	\$18.937.887,49
Sardina oval de mar (400 gr)	\$ 3.301.500,00	\$ 3.540.413,05	\$ 3.796.615,04	\$ 4.071.357,08	\$ 4.365.980,84
Atun acte sal soberana x140g	\$10.140.000,00	\$10.873.781,10	\$11.988.343,66	\$13.217.148,89	\$14.571.906,65
Costo Variable	\$(11.386.757,00)	\$(12.210.759,67)	\$(12.891.053,07)	\$(13.610.408,98)	\$(14.371.145,83)
Costo Fijos	\$ (247.554,42)	\$ (288.990,79)	\$ (293.800,03)	\$ (298.711,72)	\$ (303.728,02)
Flujo de Explotación	\$1.807.188,58	\$ 1.914.443,69	\$ 2.600.105,60	\$3.379.385,27	\$ 4.263.013,64
Repart. Util	\$ (271.078,29)	\$ (287.166,55)	\$ (390.015,84)	\$ (506.907,79)	\$ (639.452,05)
Flujo antes de Imp Rta	\$1.536.110,29	\$1.627.277,14	\$ 2.210.089,76	\$2.872.477,48	\$3.623.561,59
Imp Rta	\$ (384.027,57)	\$ (406.819,28)	\$ (552.522,44)	\$ (718.119,37)	\$ (905.890,40)
Flujo después de Impuestos	\$ 1.152.082,72	\$ 1.220.457,85	\$1.657.567,32	\$2.154.358,11	\$2.717.671,20

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

En dicho escenario se ha tomado en cuenta las variables que han servido de referencia para la estructura del escenario proyectado o probable y que estos puedan definir una planificación, tomando valores que mejoren sus previsiones que han sido recogidos al inicio. Aquí se muestra cómo se alcanza un gran volumen con un bajo costo.

En el escenario optimista intervienen las siguientes cuentas:

- **Costo Variables:** Los costos variables son el resultado de la suma de los costos marginales de las unidades producidas, la cual depende de la tecnología que utilicen en la producción, los precios de insumos, y factores de producción. Es decir, que se incrementan los costos, conforme aumenta la producción, ya que poseen un buen capital disponible. Pero en el escenario optimista no se produce ningún aumento de costo, pero se obtiene un gran volumen de venta, es más en comparación al estado proyectado, tiende a reducirse en un 5%.

- **Costos Fijos:** Debido a que en el 2018 poseen pocas unidades producidas, y se posee un buen capital pero pocos trabajadores, se considera necesario aumentar la producción, y para ello se requiere contratar más trabajadores, proceso que se realiza dentro de los 5 años, esto provoca un aumento proporcional del costo marginal, pero este costo es mínimo, tanto que no afectaría a la rentabilidad de la empresa, siempre y cuando se espere manifestaciones positivas en el aspecto económico, cultural, político y tecnológico; que podrían llegar a influir en los costos y por ende en la utilidad.
- **Inversiones:** No se ejecutan nuevas inversiones en los próximos 5 años, porque se ha analizado el capital de trabajo, la cuenta de flujos y equivalentes, las cuentas por cobrar, los inventarios y demás cuentas representadas en activos fijos como edificios, maquinaria, terrenos, tecnología, etc.

Sin embargo, es necesario recordar que es complicado mantener estos niveles de ventas, debido a los factores externos que podrán afectarlos; así mismo mantener el bajo nivel de costos. Es importante resaltar que tanto el escenario pesimista como el optimista son muy extremos, por lo que no es recomendable tomar decisiones en base a ellos.

Tabla 24 Proyección de Presupuesto Pesimista

CUENTAS	Períodos					11,00%	Sensibilidad
	2018	2019	2020	2021	2022		
Ventas	\$ 13.441.500,00	\$14.414.194,15	\$ 15.784.958,70	\$17.288.505,97	\$18.937.887,49		
Sardina oval tte b de mar (400 gr)	\$3.301.500,00	\$3.540.413,05	\$3.796.615,04	\$4.071.357,08	\$4.365.980,84		
Atun soberana x140g	\$10.140.000,00	\$10.873.781,10	\$11.988.343,66	\$13.217.148,89	\$14.571.906,65		
Costo Variable	\$ (13.304.526,60)	\$ (14.267.308,67)	\$ (15.062.177,79)	\$ (15.902.688,39)	\$ (16.791.549,34)		
Costo Fijos	\$ (289.247,80)	\$ (337.662,92)	\$ (343.282,14)	\$ (349.021,06)	\$ (354.882,21)		
Flujo de Explotación	\$ (152.274,40)	\$ (190.777,44)	\$ 379.498,77	\$ 1.036.796,52	\$ 1.791.455,94		
Repart. Util	\$0,00	\$0,00	\$(56.924,81)	\$(155.519,48)	\$(268.718,39)		
Flujo antes de Imp Rta	\$ (152.274,40)	\$ (190.777,44)	\$ 322.573,95	\$ 881.277,04	\$ 1.522.737,55		
Imppto Rta	\$0,00	\$0,00	\$(80.643,49)	\$(220.319,26)	\$(380.684,39)		
Flujo después de Impuestos	\$ (152.274,40)	\$ (190.777,44)	\$ 241.930,46	\$ 660.957,78	\$ 1.142.053,16		

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

En el análisis de sensibilidad pesimista, se incrementan los costos en un 11%, casi el doble de lo que se proyecta, ya que el incremento de los costos suele tener un impacto en la rentabilidad y competitividad de una empresa, porque conlleva a elevar los precios o reducir el margen de ganancias para seguir con los niveles de los precios establecidos. Incluso el incremento de los costos pueden ser factores internos, como los aumentos de los costos de labor o la baja productividad, o de factores externos como el incremento de costos de materias primas, transporte, componentes o cumplimiento de la normativa.

En el escenario pesimista intervienen las siguientes cuentas:

- **Costo Variables:** En este escenario se pretende mejorar las tecnologías, los precios de insumos y factores de producción se incrementan. Los costos variables están conformados por los gastos que se requieren para mantener un proyecto o línea de procesamiento. Pues se incrementa por el aumento de costos de la materia prima, insumos, existencias, costos de distribución, proveedores externos para la producción. En este escenario los costos variables no varían conforme al volumen de venta y no son adaptables a las circunstancias debido a su alto costo por los cambios del mercado.
- **Costos Fijos:** Se decide contratar nuevo personal para incrementar la producción, por ello también se incrementa las ventas y costo de ventas. En cuanto al incremento de los costos fijos pueden ser causados por el aumento del arriendo de las oficinas, la falta de ahorro de energía, los gastos de administración por los suministros y el incremento de horas extras y personal, para abastecer la producción que se incrementa en un 5% anual.

El escenario pesimista muestra un bajo volumen de ventas, con costos altos, por lo que la industria se vería totalmente afectada, puesto que, si esta situación se conservara y

no se recuperaría la inversión, sin registrar utilidad por 3 años, por lo tanto, sería conveniente optar por otro proyecto o herramienta de inversión.

En los cuadros se detalla el caso modelo en el que la empresa realiza una proyección considerando variables porcentuales. A través de este método la empresa realizó un análisis de sensibilidad respecto a los costos, donde se pudo establecer diferentes escenarios: proyectado, optimista y pesimista, considerando para el escenario proyectado no existe incremento, porque se basa en la tendencia de crecimiento en las ventas actual, en cambio para el escenario pesimista se consideró como supuesto incremento de los costos del 11% y para el escenario optimista la variable considerada fue el incremento del 5% el cual sería el máximo que podrían incrementarse los costos para el año 2018.

Este tipo de análisis, aunque tampoco se basa en un desarrollo amplio de un presupuesto, bajo una planeación financiera le permitirá a la compañía manejar datos más confiable y razonable acercándose más a la realidad del entorno, suponiendo que sea necesario aumentar los ingresos, disminuir costos y gastos y de esta forma la compañía tendrá una proyección directa sobre la rentabilidad de sus operaciones.

Luego de haber presentado los tres escenarios es importante recalcar que existen dos escenarios que serían viables, pero el proyectado tiende a ser más realista al intentar manejar un volumen de producción con un incremento al 5% al igual que en los costos fijos y variables, tomando en cuenta los factores externos que pueden influir en ellos, por lo cual debe mantenerse un sumo cuidado en el manejo de todos los rubros.

Para fortalecer la planificación financiera es importante conocer la situación actual de la entidad, donde se muestran los ingresos, gastos y ganancias de un largo periodo determinado, con un desglose mensual de los ingresos, antes y después de los impuestos y los que se prevé tener al menos en cinco años.

Con esto se puede conocer el desempeño de cada departamento y distinguir lo que se requiere para mejorar y en donde se debe invertir. Para ello, es necesario contar con la ayuda de un contador u obtener la documentación que facilite en su elaboración. De tal manera que los gerentes realicen una planeación táctica donde organizan las estrategias que se implementara en un mes para cumplir con las metas planteadas.

Una vez que se obtengan las cifras estimadas que forman parte del estado de resultados, se debe desarrollar cada indicador del balance general, que representa los pasivos y activos de la empresa, considerando todos los rubros del balance, indicando en qué año aumentan las ventas, las cuentas por cobrar, los clientes y si en un futuro se va a necesitar de un financiamiento para incrementar las ventas.

La siguiente proyección está planteada de forma anual, aunque también puede ser mensual o trimestral, dependiendo de cómo funcione la industria pues, en el cuadro de proyección de la situación financiera, se observa que en efectivo y equivalente en el 2018 se cuenta con \$1.501.967,43, por lo que se ha cumplido con las obligaciones financiera, y se pretende desarrollar estrategias para que la industria crezca, por tal motivo, es importante controlar el saldo de caja, incluyendo las deudas y gastos de la entidad, para garantizar un capital suficiente que conlleve a una contabilidad próspera y positiva en el largo plazo, a pesar del incremento de producción para el año 2019 se visualiza un incremento en el efectivo debido a la efectividad en ventas gracias a la publicidad realizada, además de mantener controlado los pagos a proveedores, y no se efectúen préstamos bancarios.

Tabla 25 Proyección de Estado de Situación Financiera

Períodos	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS					
<i>Activo corriente</i>					
Efectivo y Equivalente	\$1.501.967,43	\$2.578.938,54	\$2.575.857,44	\$2.581.899,64	\$2.598.447,28
Documentos y cuentas por cobrar	\$1.037.938,12	\$1.801.731,93	\$1.891.818,53	\$1.986.409,46	\$2.085.729,93
Inventarios	\$1.479.773,41	\$1.553.762,08	\$1.631.450,18	\$1.713.022,69	\$1.798.673,83
Otros activos corrientes	\$415.285,13	\$436.049,39	\$457.851,86	\$480.744,45	\$504.781,67
Total Activo Corriente	\$4.434.964,09	\$6.370.481,94	\$6.556.978,01	\$6.762.076,23	\$6.987.632,71
<i>Activo No Corriente</i>					
Propiedad, Planta y Equipo	\$1.805.585,00	\$1.895.864,25	\$1.990.657,47	\$2.090.190,34	\$2.194.699,86
Intangible	\$3.482,70	\$3.656,84	\$3.839,68	\$4.031,66	\$4.233,24
Cargos Diferidos	\$603.133,63	\$633.290,31	\$664.954,83	\$698.202,57	\$733.112,70
Otros Act. No Cte.	\$233.715,70	\$245.401,49	\$257.671,56	\$270.555,14	\$284.082,89
Total Activo No Corriente	\$2.645.917,03	\$2.778.212,89	\$2.917.123,53	\$3.062.979,71	\$3.216.128,69
TOTAL DE ACTIVOS	\$7.080.881,12	\$9.148.694,82	\$9.474.101,54	\$9.825.055,94	\$10.203.761,40
PASIVOS					
<i>Pasivos Corriente</i>					
Ctas por Pagar a Proveedores	\$1.944.349,52	\$2.041.567,00	\$2.143.645,35	\$2.250.827,61	\$2.363.368,99
Impuestos y trabajadores por Pagar	\$901,25	\$946,31	\$993,63	\$1.043,31	\$1.095,48
Provisiones a corto plazo	\$286.129,72	\$300.436,20	\$315.458,01	\$331.230,92	\$347.792,46
Otras provisiones	\$53.971,18	\$56.669,74	\$59.503,23	\$62.478,39	\$65.602,31
Otros Pas Cte.	\$1.646.535,50	\$1.728.862,28	\$1.728.862,28	\$1.728.862,28	\$1.728.862,28
Total Pasivo Corriente	\$3.931.887,17	\$4.128.481,53	\$4.248.462,49	\$4.374.442,50	\$4.506.721,51
<i>Pasivo No Corriente</i>					
Prov a largo plazo	\$142.435,40	\$149.557,17	\$157.035,03	\$164.886,78	\$173.131,12
Total Pasivo No Corriente	\$142.435,40	\$149.557,17	\$157.035,03	\$164.886,78	\$173.131,12
Total de Pasivos	\$4.074.322,57	\$4.278.038,70	\$4.405.497,52	\$4.539.329,28	\$4.679.852,63
PATRIMONIO					
Capital Social	\$2.291.667,00	\$2.291.667,00	\$2.291.667,00	\$2.291.667,00	\$2.291.667,00
Utilidad del Ejercicio	\$217.411,89	\$2.081.509,46	\$2.279.457,35	\$2.496.579,99	\$2.734.762,10
Utilidades Retenidas	\$497.479,67	\$497.479,67	\$497.479,67	\$497.479,67	\$497.479,67
Total de Patrimonio	\$3.006.558,56	\$4.870.656,13	\$5.068.604,02	\$5.285.726,66	\$5.523.908,77
TOTAL PAS+ PATRIMONIO	\$7.080.881,12	\$9.148.694,82	\$9.474.101,54	\$9.825.055,94	\$10.203.761,40

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

El elemento de las cuentas anuales relacionadas con el Estado de Situación Financiera se encuentra: los Activos, Pasivos y Patrimonio Neto

- **Activos corrientes:** Dentro de estos activos resalta la cuenta de efectivo y equivalente, donde se observa un \$1.501.967,43 y costos fijos de los 12 meses del año como inversión en Capital de Trabajo. También se encuentra la cuenta de inventario la adquisición de materia prima para incrementar la producción. En el estado de situación actual se observa un monto óptimo de inventarios,

porque la industria prevé incrementar la producción, pero este no tendrá un alto costo financiero por lo que si se espera obtener una rentabilidad en el 2018. Aunque se debe considerar que cuando un inventario se ejecuta a más de un mes, se considera contar con recursos subutilizados que no generan renta, además de incurrir en un costo para conservar y mantener dicho inventario por el deterioro que sufre.

- **Activos Fijos:** El incremento de los activos fijos se da por la adquisición de escritorio, archivadores, equipos de computación, sillas de oficina y aire acondicionado, para mejorar el ambiente laboral del área administrativa. Se observa además que se mantiene la cifra, porque durante los 5 años no se espera adquirir, a menos que sea en casos extremos, ya que además se incrementaría su depreciación.
- **Pasivo Circulante:** Dentro de esta cuenta se aprecia un alto monto en cuanto a préstamos bancarios para poder incrementar la producción y cubrir con todos los costos que se presenten. En cambio, en proveedor por pagar, se refleja el valor de los inventarios para la adquisición de materia prima. Las cuentas que hacen que los pasivos corrientes se incrementen son los impuestos y la participación de trabajadores que se va incrementando, porque se necesitaran más colaboradores para la producción y comercialización de los productos.
- **Pasivos Fijos:** Se incrementan los pagos a proveedores cada año por el incremento de los costos variables, por el volumen que se va a necesitar en los próximos 5 años; sin embargo, los pagos del préstamo bancario se van disminuyendo porque se piensa cumplir con los pagos de forma puntual para no pagar intereses de mora y cuidar el historial crediticio de la industria.

- **Patrimonio:** El capital social de la empresa recaudado por el aporte de sus accionistas, no se ve afectado o intervenido durante los cinco años, pero si la Utilidad del Ejercicio, la cual se obtiene a partir del año 2018, a pesar de que se va a incrementar a partir del 2019, esto se debe a la cantidad de ventas y el incremento de costos de ventas, gastos de administración, impuestos sobre la renta, las pérdidas y ganancias.

Tabla 26. Proyección de Flujo de Caja

CUENTAS	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad antes Imptos Renta	\$ 362.353,14	\$ 388.574,83	\$ 551.563,59	\$ 737.373,53	\$ 948.646,41
(+) Gastos de Depreciación	\$ 1.004.527,96	\$ 1.004.527,96	\$ 1.004.527,96	\$ 1.004.527,96	\$ 1.004.527,96
(-) Pagos de Impuestos		\$ (90.588,29)	\$ (97.143,71)	\$ (137.890,90)	\$ (184.343,38)
Capital Social	\$ 2.291.667,00	\$ 2.291.667,00	\$ 2.291.667,00	\$ 2.291.667,00	\$ 2.291.667,00
Gastos financieros		\$ (18.154,29)	\$ (19.468,02)	\$ (27.633,93)	\$ (36.943,21)
Flujo Anual	\$3.658.548,10	\$ 3.594.181,50	\$ 3.750.614,85	\$ 3.895.677,59	\$ 4.060.497,99
Flujo Acumulado	\$3.658.548,10	\$ 7.252.729,61	\$11.003.344,45	\$14.899.022,04	\$18.959.520,03

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Para el Flujo de Caja se tomaron los datos del 2018, la inversión que se piensa realizar en el mes de junio para incrementar la producción, que fue tomada 70% del Capital Social, y el 30% préstamos bancarios, a pesar del incremento del interés, y la situación económica inestable, por ende, se espera tener gastos financieros en los próximos 5 años, pero si la contratación de trabajadores para que puedan trabajar con los inventarios adquiridos.

También se observa un incremento en el flujo de caja anual a partir del año 2020, lo que significa que si es rentable para la empresa Evasur S.A, que se mantenga en la reducción de gastos administrativos, para poder conllevar el aumento de los costos operativos y que estos no provoquen efectos negativos en la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO IV INFORME TÉCNICO

INTRODUCCIÓN

La planificación presupuestaria es considerada una de las herramientas más efectivas en las gestiones financieras, sobre todo en la actividad de planificación y control presupuestario, que permiten establecer objetivos económicos en aspectos tales como: los ingresos, gastos e inversiones, de igual manera ayuda a monitorear las acciones que se diseñaron con sus respectivas etapas.

Debido a las falencias que se han detectado en cuanto a la planificación presupuestaria en empresas familiares de industrias procesadoras de pescado, es indispensable realizar un informe que detalle los pasos de la elaboración de una planificación presupuestaria; para aquello, es necesario enlistar las etapas o procesos, que tengan las cuentas que se integran en el presupuesto; luego analizar las variables que inciden en la adecuada elaboración y finalmente presentar un modelo de gestión presupuestario básico, que sirva de guía para las industrias familiares manufactureras.

El presente informe técnico presupuestario está diseñado para mostrar los resultados existentes de forma clara y sencilla, además de la estructura presupuestaria con la que se maneja la organización. Se presentarán los datos que facilite la lectura del análisis de las cuentas que han variado en el transcurso de los años, la desagregación de las etapas proyectadas dentro de la propuesta del presupuesto estándar.

El objetivo planteado para cada año es realizar una inversión para junio del 2018, el cual se estima financiarlo con el 70% en recursos propios y el 30% préstamo a una institución bancaria con una tasa de interés del 11,86% del Banco del Bank a 60 meses.

En cuanto la producción en el 2018 se mantendrá la producción de 1000 toneladas mensuales a un costo de \$100 con una aceptación de mercado del 90% y un incremento del 5% en producción, precio y ventas; en cuanto a los costos estarán basados en base al promedio de la inflación del año anterior, en este caso se trabajó con el 2,13%, también se mantendrá los 39 empleados para la buena productividad de industria pesquera, en base a los principales datos mencionados se muestra un modelo de presupuesto estándar. Incluso se dará a conocer los siguientes puntos:

Definición de Variables, centros de costos, estructura de costos, flujo del proceso, modelo de ingresos, módulo de planificación de producción, módulo de costos, módulo de gastos, modelos de estados financieros y modelo del informe integral de Presupuesto.

4.1. Desagregación de las Etapas proyectadas dentro del Informe

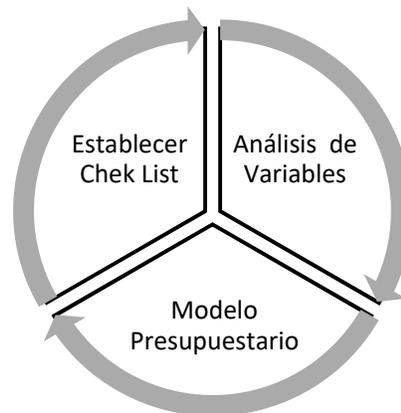


Figura 5 Etapas Proyectadas Para La Elaboración Presupuestaria.

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Tomando en consideración la investigación que se ha llevado a cabo y evaluando la información recopilada por medio de las entrevistas se presenta, como aporte del investigador, un modelo de gestión presupuestaria básico en formato Excel, adicionalmente se detalla la forma del levantamiento de este.

El objetivo de este modelo es encaminar a la empresa, a través de una herramienta de análisis y control, hacia una gestión eficiente y eficaz con la meta de cumplir los objetivos propuestos por la organización. A continuación, se detallan los pasos a seguir para la estructuración y levantamiento del modelo de gestión presupuestaria aplicado a una industria procesadora de pescado:

4.2. Check List de presupuesto

Tabla 27. Check List de presupuesto

Actividad	Departamento Responsable
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	Dpto. Costos
Costos - Costo de Producción	Dpto. Costos
Gastos	
Gastos – Nómina	Dpto. Recursos Humanos
Gastos - Gastos Generales	Dpto. Financiero
Estados Financieros	
Estado de Resultado Integral (Proyectado)	Dpto. Financiero
Indicadores Financieros	
Indicadores Financieros - Rendimiento	Dpto. Financiero

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

En la tabla anterior se detallan las actividades que se deben ejecutar previo al levantamiento del presupuesto. Es importante que se contemplen todas las variables o al menos un 90% de las variables que tengan inferencia dentro de la compañía antes de iniciar el proceso de recopilación de datos para el presupuesto. De esta forma se podrán cumplir con las fechas de entrega, evitando retrasos en el proceso y diferencias con las distintas áreas como con sus responsables.

4.2.1. Definición de variables

Una variable es la expresión simbólica que representa un elemento que integra un conjunto, se las denomina de esta forma porque tienden a cambiar, y ese cambio es observable y medible. Por ende, al preparar un presupuesto se toma en cuenta las variables, que son netamente internas relacionadas con las cuentas que intervienen en los estados financieros de la empresa.

Esta etapa es de vital importancia previo al inicio del levantamiento del presupuesto ya que las variables del modelo están relacionadas con la organización de los módulos del presupuesto y su nivel de detalle. Si no se contemplan todas las variables, que tengan relación con la empresa y su giro operacional, es posible que la información que se levante esté incompleta y dificulte la elaboración del presupuesto. Se detallan ciertas variables

4.2.1.1. 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 estructura varía según los tipos de empresas y debe ser de conocimiento de las diferentes áreas y aprobado por la gerencia, como ejemplo se dispone la siguiente estructura.

Tabla 28. Estructura de centros de costos

Estructura de Costos
01 - Centros de Producción
01.01 - Operaciones Industriales
01.01.01 - Operador de Redes
01.01.02 - Operador de Mantenimiento
01.01.03 - Operador de Riesgos y Auditoría
01.01.04 - Operador de Pesca
02 - Centros de Costos Fijos
02.01 – Administrativos
02.01.01 – Director
02.01.02 - Gerencia General
02.01.03 – Secretaria
02.01.04 – Jefe Contable
02.01.05 – Asistente de Contabilidad
02.01.06 – Asesoría Legal
02.01.07 – Jefe Financiero
02.01.08 – Asistente Financiero
02.01.09 – Asistente de Compras
02.01.10 – Jefe Recursos Humanos
02.01.11 – Asistente de Recursos Humanos
02.02 – Ventas
02.02.01 – Jefe de Comercialización
02.02.02 – Vendedores
02.03 – Logística
02.03.01 - Jefe de Logística
02.04 - Indirectos de Planta
02.04.01 - Jefe de Producción
02.04.02 - Asistente de Producción

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

4.2.1.2. 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.

Tabla 29. Plan de cuentas

Código	Nombre de la Cuenta
1	Activos
11	Activos Corriente
11-10	Efectivo y Equivalente
11-20	Cuentas Por Cobrar
11-30	Gastos Pagados por Adelantado
12	Propiedad, Planta y Equipos
12-10	Terrenos
12-20	Edificaciones
12	Otros Activos
13-10	Patentes
2	Pasivos
21	Pasivos a Corto Plazo
21-10	Cuentas por Pagar
21-30	Hipoteca por Pagar
22	Capital
22-10	Capital Social
22-20	Utilidades Acumuladas
3	Utilidad Neta
30-10	Reserva Legal
30-20	Ingresos
30-30	Ingresos por Actividades
4	Costos
40-10	Sueldos
5	Gastos
50-10	Gastos Generales y Administrativos
6	Sueldos
62	Seguro
62-10	Depreciación
62-20	Cuentas Incobrables
62-30	Gastos Financieros
62-40	Gastos de Interés

Fuente: Información proporcionada por la compañía

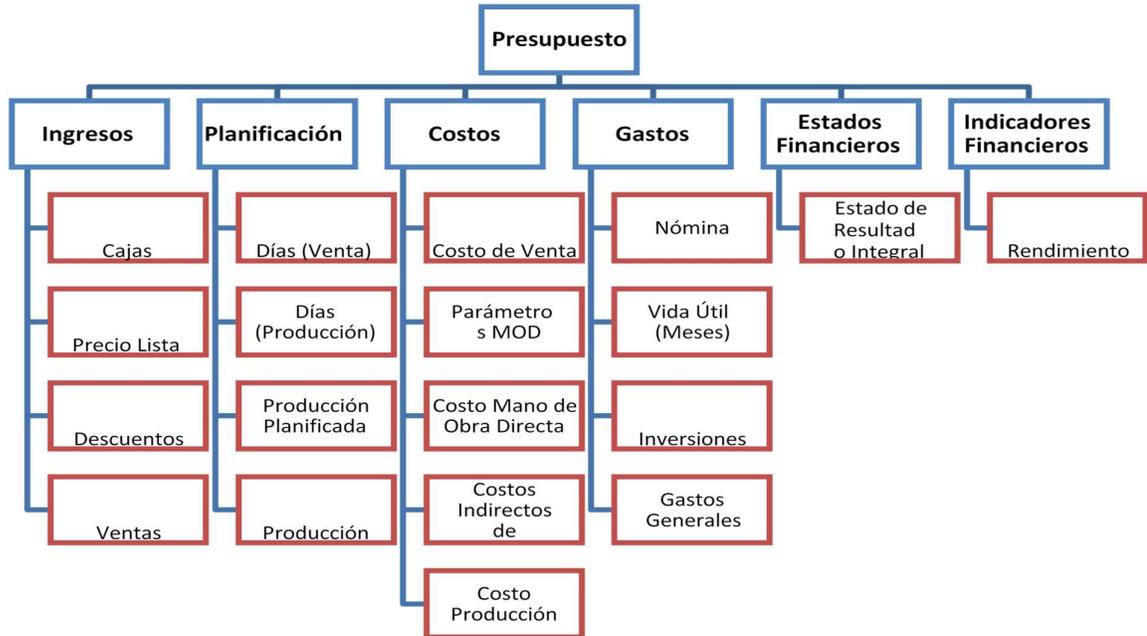
Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

4.2.1.3. Escenarios

Es recomendable crear al menos tres escenarios de presupuestos: proyectado, 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, los mismos que fueron analizados en las proyecciones del capítulo anterior.

4.3. Flujo del proceso

Para tener un orden claro de cómo estará conformado el presupuesto es necesario elaborar un diagrama de flujo, de tal manera que se identifiquen los diferentes módulos y la trazabilidad del presupuesto completo.



*Figura 6 Flujo de información de presupuesto
Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).*

4.3.1. Módulo de Ingresos

En esta etapa se realiza una proyección de los ingresos en dólares acorde al volumen de ventas, por producto o por canal de distribución, considerando las metas que se esperan alcanzar, tomando en consideración los datos históricos y las variables de acuerdo con las necesidades de la empresa. El presupuesto de ingresos se compone por las siguientes hojas:

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

4.3.2. Ingresos – Cajas

En este detalle se debe registrar el número de cajas o ítems que se estima vender por producto, de forma anual considerando la estructura de centro de costos o negocios correspondiente:

Tabla 30 Ingresos – Cajas

UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS					
Incremento en ventas proyectado	5%	5%	5%	5%	
Producto	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	93.000	97.650	102.533	107.659	113.042
Atun acte sal soberana x140g premium	260.000	273.000	286.650	300.983	316.032
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	353.000	370.650	389.183	408.642	429.074

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Se considera de vital importancia conocer el volumen que se estima vender, no solo para tener una idea del ingreso que se obtendría sino también del espacio que se va a disponer para la comercialización y el espacio que ocupará en las instalaciones para la producción, porque se toma en cuenta la demanda, la capacidad máxima, la estacionalidad, las variables externas que pueden modificar el comportamiento de las ventas, luego de dichos análisis se realizó las proyecciones, que además aportan a las decisiones de compras, recursos humanos, producción e inversiones. Por tal motivo, se proyecta que en la empresa pesquera se espera un incremento en las unidades a ser comercializadas del 5%, en donde la participación en el mercado se prevé del 90%, para poder tener resultados razonables los próximos años.

4.3.3. 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.

Tabla 31. Ingresos- Precio Lista

PRECIO DE VENTA PROYECTADO EN 5 AÑOS					
Incremento en precio	2,13%	2,13%	2,13%	2,13%	2,13%
Precios x caja / Años	2018	2019	2020	2021	2022
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$ 35,50	\$ 36,26	\$ 37,03	\$ 37,82	\$ 38,62
Atún acte sal soberana x140g Premium	\$ 39,00	\$ 39,83	\$ 41,82	\$ 43,91	\$ 46,11

Fuente: Información proporcionada por la compañía
Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Para la proyección del precio se tomó en cuenta la evaluación del mercado, es decir, a quienes les ayudará a satisfacer una necesidad, la edad que tienen, donde se encuentran y cómo actúan; la oferta de sus competidores en cuanto al precio, si está o no al promedio del mercado. Además, se tomó en cuenta los costos fijos y variables, sin dejar atrás el margen de contribución., es por eso que al igual que las ventas se pretende realizar incremento del 2,13 % en el precio anual, para poder obtener resultados óptimos los próximos 5 años.

4.3.4. Ingresos – Descuentos

En esta etapa se debe detallar de manera mensual el porcentaje estimado de descuento máximo que se puede considerar para la venta de cajas, para levantar esta información deben tomarse en cuenta los diferentes centros de costos o unidades de negocio.

Tabla 32. Ingresos – Descuentos

DESCUENTOS PROYECTADOS EN 5 AÑOS					
DESCRIPCIÓN	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
UNIDADES PROYECTADAS					
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	93.000	97.650	102.533	107.659	113.042
Atun acte sal soberana x140g Premium	260.000	273.000	286.650	300.983	316.032
PRECIO DE VENTA POR CAJA					
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$35,50	\$36,26	\$37,03	\$37,82	\$38,62
Atun acte sal soberana x140g Premium	\$39,00	\$39,83	\$41,82	\$43,91	\$46,11
PORCENTAJE DESCUENTO POR CAJA	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
DESCUENTO POR CAJA					
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$0,89	\$0,91	\$0,93	\$0,95	\$0,97
Atun acte sal soberana x140g premium	\$0,98	\$1,00	\$1,05	\$1,10	\$1,15
PRECIO DE VENTA POR CAJA CON DESCUENTO					
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$34,61	\$35,35	\$36,10	\$36,87	\$37,66
Atun acte sal soberana x140g premium	\$38,03	\$38,83	\$40,78	\$42,82	\$44,96
VENTAS EN UNIDADES MONETARIAS CON DESCUENTO					
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$3.218.962,50	\$3.451.902,72	\$3.701.699,66	\$3.969.573,16	\$4.256.831,32
Atun acte sal soberana x140g premium	\$9.886.500,00	\$10.601.936,57	\$11.688.635,07	\$12.886.720,17	\$14.207.608,98
TOTAL DESCUENTO					
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$82.537,50	\$88.510,33	\$94.915,38	\$101.783,93	\$109.149,52
Atun acte sal soberana x140g premium	\$253.500,00	\$271.844,53	\$299.708,59	\$330.428,72	\$364.297,67
VENTAS EN UNIDADES MONETARIAS					
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$3.301.500,00	\$3.540.413,05	\$3.796.615,04	\$4.071.357,08	\$4.365.980,84
Atun acte sal soberana x140g premium	\$10.140.000,00	\$10.873.781,10	\$11.988.343,66	\$13.217.148,89	\$14.571.906,65

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Para el descuento, se ha proyectado un porcentaje máximo anual del 2,5% del precio de cada caja, que es fijado de acuerdo al comportamiento del mercado. Así pues, el descuento será aplicable para mantener la fidelidad de los clientes otorgándoles beneficios.

4.3.5. Ingresos – Ventas

Esta información se estructura considerando el volumen mensual de ventas, el cual estará compuesto por el total de cajas estimadas para la venta, el precio por caja y el porcentaje máximo de descuento. Esta información será de total relevancia para el presupuesto de ventas y al nivel de centros de costos correspondiente.

Tabla 33. Ingresos – Ventas

VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS					
DESCRIPCIÓN	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
UNIDADES PROYECTADAS					
Sardina oval tte b de mar (400 gr)	93.000	97.650	102.533	107.659	113.042
Atun acte sal soberana x140g	260.000	273.000	286.650	300.983	316.032
PRECIO DE VENTA POR CAJA					
Sardina oval tte b de mar (400 gr)	\$35,50	\$36,26	\$37,03	\$37,82	\$38,62
Atun acte sal soberana x140g	\$39,00	\$39,83	\$41,82	\$43,91	\$46,11
VENTAS EN UNIDADES MONETARIAS					
Sardina oval tte b de mar (400 gr)	\$3.301.500,00	\$3.540.413,05	\$3.796.615,04	\$4.071.357,08	\$4.365.980,84
Atun acte sal soberana x140g	\$10.140.000,00	\$10.873.781,10	\$11.988.343,66	\$13.217.148,89	\$14.571.906,65
VENTAS TOTALES	\$ 13.441.500,00	\$14.414.194,15	\$15.784.958,70	\$17.288.505,97	\$ 18.937.887,49

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Para la proyección de las ventas, se tomó en cuenta el lugar de encuentro entre la oferta y la demanda, sobre todo las diferentes formas para promover las actividades de comercialización, porque se cree que la toma de decisiones en dicha actividad implica un riesgo, por lo que deben ser cimentadas en antecedentes básicos y con mucho conocimiento de las diferentes variables que intervienen en el logro, es por eso que, cómo se espera incrementar la producción en unidades del 5%, se cree poder realizar la comercialización de esta los próximos 5 años.

Adicionalmente, se hace la cédula sumaria de ingresos, que es un comparativo del año anterior con el año culminado, esto es para ver el porcentaje de variación y poder tomar las alternativas correctivas para el siguiente periodo.

Tabla 34. Cédula sumaria ingresos

Compañía Envasur S.A		
Proyección Al 31 de Diciembre del 2018		
Cuentas	Saldo según Libro 2018	Saldo según Libro 2017
Ventas	\$13.441.500,00	\$12.340.565,00
Total	\$13.441.500,00	\$12.340.565,00

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Una vez analizado la cedula sumaria de ingresos y demás cuentas, se logra observar un incremento del 9%, que se debe al incremento de la producción, donde se espera comercializar lo necesario, para poder tener resultados razonables, como en las cédulas anteriores realizando diversos análisis que permitan garantizar la liquidez y solvencia de la industria sin caer en los riesgos que se presentan en el mercado.

4.4. Módulo de Planificación de Producción

En este módulo se realizará una planificación general en lo que respecta al área productiva, se basa en los datos históricos reales y las metas que se ha trazado la compañía. El presupuesto estándar de planificación de producción por días- ventas.

4.4.1. Planificación – Días (Venta)

Aquí se detallan de manera mensual los días que se espera se ejecuten las ventas clasificadas por producto y considerando los diferentes centros de costos o unidades de negocios con una proyección de 5 años.

Tabla 35. Planificación – Días (venta)

STOCK INICIAL DEL PRODUCTO A							
PRODUCTO: SARDINA OVAL TTE B DE MAR (400 gr) x 48 UND - 200							
MES	PRODUCCIÓN INSTALADA	DÍAS (VENTA)	VENTA DIARIA 2018	VENTA DIARIA 2019	VENTA DIARIA 2020	VENTA DIARIA 2021	VENTA DIARIA 2022
MES 1	20000	31	323	339	356	373	392
MES 2	20000	28	714	750	788	827	868
MES 3	20000	31	-	-	-	-	-
MES 4	20000	30	367	385	404	424	446
MES 5	20000	31	355	373	391	411	431
MES 6	20000	30	367	385	404	424	446
MES 7	20000	31	161	169	178	187	196
MES 8	20000	31	161	169	178	187	196
MES 9	20000	30	167	175	184	193	203
MES 10	20000	31	242	254	267	280	294
MES 11	20000	30	-	-	-	-	-
MES 12	20000	31	242	254	267	280	294

STOCK INICIAL DEL PRODUCTO B							
PRODUCTO: ATUN LOMITO ACTE SOBERANA x 170 G							
MES	PRODUCCIÓN INSTALADA	DÍAS (VENTA)	VENTA DIARIA 2018	VENTA DIARIA 2019	VENTA DIARIA 2020	VENTA DIARIA 2021	VENTA DIARIA 2022
MES 1	30000	31	806	847	889	934	980
MES 2	30000	28	1000	1050	1103	1158	1216
MES 3	30000	31	387	406	427	448	471
MES 4	30000	30	667	700	735	772	810
MES 5	30000	31	645	677	711	747	784
MES 6	30000	30	667	700	735	772	810
MES 7	30000	31	806	847	889	934	980
MES 8	30000	31	806	847	889	934	980
MES 9	30000	30	1000	1050	1103	1158	1216
MES 10	30000	31	484	508	533	560	588
MES 11	30000	30	500	525	551	579	608
MES 12	30000	31	806	847	889	934	980

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

4.4.2. 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

4.4.3. Costos – Costo de Venta

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

Tabla 36. Costo de Venta

Producto	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Sardina oval (400 gr)	\$(3.061.560,00)	\$ (3.283.109,79)	\$(3.520.692,03)	\$(3.775.466,91)	\$(4.048.678,57)
Atún soberano x140g	\$(8.924.500,00)	\$ (9.570.321,44)	\$(10.048.837,51)	\$(10.551.279,39)	\$(11.078.843,36)
Costo Total	\$(11.986.060,00)	\$ (12.853.431,23)	\$(13.569.529,54)	\$(14.326.746,30)	\$(15.127.521,93)

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

El costo de venta está compuesto por el inventario que se requiere para la producción, lo que sería la atún, aceite y sal, con una proyección de unidades vendidas en el año 1. Los costos variables son el reflejo del costo unitario (considerando la inflación del año anterior) y las unidades que se pretenden vender en el determinado periodo.

Por tal razón, en la cedula sumaria de los costos variables por año, se espera un incremento de no más del 7,24% en costos variables en los próximos 5 años, para obtener un valor de ingresos por ventas óptimos. Teniendo en cuenta que estos valores podrían verse afectados por factores externos que influirían en el precio de insumos, materias primas y maquinarias útiles para la producción.

4.4.4. 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.

Tabla 37. Parámetros Mano de Obra Directa

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	
CUENTAS	
OPERADORES DE PESCA	CANTIDAD
Número de Empleados	100
\$ Sueldo	\$400,00
Total Beneficios Empleados (Mensual)	\$40.000,00
Total Beneficios Empleados (Anual)	\$480.000,00
\$ Décimo Tercer Sueldo (Anual)	\$40.000,00
\$ Décimo Cuarto Sueldo (Anual)	\$38.600,00
\$ Aporte Patronal (Anual)	\$54.720,00
Total Beneficios Ley (Anual)	\$133.320,00
TOTAL MANO DE OBRA SIN BENEFICIOS	\$534.720,00
TOTAL MANO DE OBRA CON BENEFICIOS	\$613.320,00

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Para el área operativa se requerirá 100 personas que serán integrantes de la mano de obra directa para la elaboración de atún y sardina en conservas, estos son los operadores de pesca quienes tendrán un sueldo de \$400, con un horario de 40 horas semanales; además recibirán los beneficios de ley como lo son el décimo tercero, décimo cuarto, aporte patronal, etc. Los operarios de pesca realizan las actividades específicas para el correcto desarrollo de los cultivos de animales marinos (pescado), de tal manera que se obtengan productos de alta calidad y mejores precios.

4.4.5. 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. No obstante, para la proyección del costo de mano de obra directa, solo se consideraron los roles de pago (sueldo y el aporte patronal que se generan anualmente). Estos costos tienen una variación anual por la inflación.

Tabla 38. Costo de Mano de Obra Directa

Cargo	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Operadores de pesca	\$534.720,00	\$585.730,00	\$596.171,77	\$606.835,95	\$617.727,28

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

4.4.6. 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.

Tabla 39. Costos Indirectos de Fabricación

Cuentas	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Sueldos y Salarios	\$766.654,80	\$858.419,46	\$873.390,35	\$888.680,12	\$904.295,56
Gastos en Servicios Básicos	\$2.400,00	\$2.451,12	\$2.503,33	\$2.556,65	\$2.611,11
Gastos de Ventas	\$2.910,00	\$2.971,98	\$3.035,29	\$3.099,94	\$3.165,97
Gastos Varios	\$1.950,00	\$1.904,51	\$1.904,57	\$1.904,63	\$1.904,70
TOTAL	\$260.583,60	\$304.200,83	\$309.263,19	\$314.433,39	\$319.713,70

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Los costos indirectos de fabricación están compuestos por los gastos varios que lo componen el contador externo, imprevistos, permisos e impuestos, municipio y bomberos, gastos de consolidación y caja chicas; los gastos de ventas para la publicidad de los productos que se ofrece se pretende seguir con las redes sociales específicamente Facebook de forma diaria, siendo esta la ficha de reporte para el control de las pautas; gastos en servicios básicos (agua, luz e internet) y finalmente los gastos de sueldos y salarios que se van incrementando conforme a la tendencia inflación basado en la canasta básica familiar o el índice de precio al consumidor. La variación porcentual año a año se debe a la tasa de inflación considerada para hacer la proyección. De igual manera para la obtención de resultados óptimos, la elaboración presupuestaria en cuanto a costos fijos por año no debe incrementarse más del 16,74% del 2018 al 2019, pero en un 1,66% a 2% aproximadamente para los próximos 5 años.

4.4.7. 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 las hojas de soporte respectivas.

Tabla 40. Costos de Producción

Costos Unitarios	PROYECCIÓN DE COSTOS UNITARIOS POR CAJA				
	2018	2019	Periodos 2020	2021	2022
Sardina oval tte b de mar (400 gr)	\$ 32,92	\$ 33,62	\$ 34,34	\$ 35,07	\$ 35,82
Atun acte sal soberana x140g premium	\$ 34,33	\$ 35,06	\$ 35,80	\$ 36,57	\$ 37,34

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Dicho costo está asociado con los gastos que se necesitan para mantener el negocio, ya que la diferencia entre el ingreso, es decir las ventas y otras entradas y el costo de producción dan como resultado el beneficio bruto, para ello, se prevé mantener un correcto mantenimiento de equipos para evitar que se eleven los costos de mantenimientos. Además, el incremento de los costos unitarios se debe a la inflación que ha sido considerada para el estudio.

4.4.8. 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 – Gatos Generales

4.4.9. 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.

En la tabla de nómina de empleados se muestran las personas que forman parte de la industria y cumplirán que con las funciones necesarias para la buena productividad. Por ello, cada colaborador cuenta con un sueldo conforme a la actividad que ejecuta con sus respectivos beneficios.

Tabla 41. Nómina de Empleados

Cantidad	Cargo	Sueldo o salario	TOTAL MES	Sueldo / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año
1	Director	900,00	900,00	10.800,00	900,00	386,00	900,00	1.231,20
1	Gerente	800,00	800,00	9.600,00	800,00	386,00	800,00	1.094,40
1	Sub-Gerente	750,00	750,00	9.000,00	750,00	386,00	750,00	1.026,00
1	Secretaria	500,00	500,00	6.000,00	500,00	386,00	500,00	684,00
1	Asesor Legal	500,00	500,00	6.000,00	500,00	386,00	500,00	684,00
1	Jefe Contable	600,00	600,00	7.200,00	600,00	386,00	600,00	820,80
2	Asistente Contable	400,00	800,00	9.600,00	800,00	386,00	400,00	1.094,40
1	Operador Logístico	600,00	600,00	7.200,00	600,00	386,00	600,00	820,80
1	Jefe Financiero	700,00	700,00	8.400,00	700,00	386,00	700,00	957,60
2	Asistente Financiero	450,00	900,00	10.800,00	900,00	386,00	450,00	1.231,20
5	Operador de Redes	400,00	2.000,00	24.000,00	2.000,00	386,00	400,00	2.736,00
3	Operador de Mantenimiento	400,00	1.200,00	14.400,00	1.200,00	386,00	400,00	1.641,60
3	Operador de Riesgos y Auditoria	400,00	1.200,00	14.400,00	1.200,00	386,00	400,00	1.641,60
1	Jefe de producción	700,00	700,00	8.400,00	700,00	386,00	700,00	957,60
2	Asistente de Producción	450,00	900,00	10.800,00	900,00	386,00	450,00	1.231,20
100	Operador de pesca	400,00	40.000,00	480.000,00	40.000,00	386,00	400,00	54.720,00
1	Jefe de comercialización	700,00	700,00	8.400,00	700,00	386,00	700,00	957,60
2	Asistente de Compras	400,00	800,00	9.600,00	800,00	386,00	400,00	1.094,40
4	Vendedores	400,00	1.600,00	19.200,00	1.600,00	386,00	400,00	2.188,80
1	Jefe de Recursos Humanos	700,00	700,00	8.400,00	700,00	386,00	700,00	957,60
1	Asistente de Recursos humanos	500,00	500,00	6.000,00	500,00	386,00	500,00	684,00
Total		11.650,00	57.350,00	688.200,00	57.350,00	8.106,00	11.650,00	78.454,80

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

De igual manera se presenta en la tabla 44 los gastos de sueldos y salarios por trabajador, los mismos que se detallaran en los estados financieros con proyección a 5 años.

Tabla 42. Proyección de Gastos de Sueldos y Salarios

PROYECCIÓN DE ROL DE PAGO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Director	12.031,20	14.447,24	14.682,18	14.922,12	15.167,18
Gerente	10.694,40	12.884,88	13.093,72	13.307,00	13.524,83
Sub-Gerente	10.026,00	12.103,70	12.299,48	12.499,44	12.703,65
Secretaria	6.684,00	8.197,80	8.328,32	8.461,62	8.597,77
Asesor Legal	6.684,00	8.197,80	8.328,32	8.461,62	8.597,77
Jefe Contable	8.020,80	9.760,16	9.916,79	10.076,75	10.240,12
Asistente Contable	10.694,40	12.484,88	12.693,72	12.907,00	13.124,83
Operador Logístico	8.020,80	9.760,16	9.916,79	10.076,75	10.240,12
Jefe Financiero	9.357,60	11.322,52	11.505,25	11.691,87	11.882,47
Asistente Financiero	12.031,20	13.997,24	14.232,18	14.472,12	14.717,18
Operador de Redes	26.736,00	30.033,20	30.555,29	31.088,50	31.633,06
Operador de Mantenimiento	16.041,60	18.334,32	18.647,57	18.967,50	19.294,24
Operador de Riesgos y Auditoria	16.041,60	18.334,32	18.647,57	18.967,50	19.294,24
Jefe de producción	9.357,60	11.322,52	11.505,25	11.691,87	11.882,47
Asistente de Producción	12.031,20	13.997,24	14.232,18	14.472,12	14.717,18
Operador de pesca	534.720,00	585.730,00	596.171,77	606.835,95	617.727,28
Jefe de comercialización	9.357,60	11.322,52	11.505,25	11.691,87	11.882,47
Asistente de Compras	10.694,40	12.484,88	12.693,72	12.907,00	13.124,83
Vendedores	21.388,80	24.183,76	24.601,43	25.028,00	25.463,65
Jefe de Recursos Humanos	9.357,60	11.322,52	11.505,25	11.691,87	11.882,47
Asistente de Recursos humanos	6.684,00	8.197,80	8.328,32	8.461,62	8.597,77
TOTAL	766.654,80	858.419,46	873.390,35	888.680,12	904.295,56

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

4.4.10. 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 correspondientes, 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.

Tabla 43. Gastos Generales

Rubros	GASTOS GENERALES				
	2018	2019	Periodos 2020	2021	2022
Publicidad	\$3.133,49	\$3.201,80	\$3.233,82	\$3.266,16	\$3.298,82
Transporte	\$6.918,13	\$7.068,95	\$7.139,63	\$7.211,03	\$7.283,14
Combustible y lub	\$2.571,95	\$2.628,02	\$2.654,30	\$2.680,84	\$2.707,65
Gastos de viaje	\$5.940,71	\$6.070,22	\$6.130,92	\$6.192,23	\$6.254,15
Gastos de gestión	\$3.273,89	\$3.345,26	\$3.378,71	\$3.412,50	\$3.446,63
Arrendamientos	\$47.014,04	\$48.038,95	\$48.519,34	\$49.004,53	\$49.494,57
Suministro	\$10.075,12	\$10.294,76	\$10.397,71	\$10.501,68	\$10.606,70
Mantenimiento y Reparación	\$7.606,80	\$7.772,63	\$7.850,35	\$7.928,86	\$8.008,15
Seguros	\$9.882,61	\$10.098,05	\$10.199,03	\$10.301,02	\$10.404,03
Imprevistos	\$23.289,70	\$23.797,42	\$24.035,39	\$24.275,74	\$24.518,50
Asesorías	\$183.897,60	\$187.906,57	\$189.785,63	\$191.683,49	\$193.600,32
Iva cargado al gasto	\$50.098,16	\$51.190,30	\$51.702,20	\$52.219,22	\$52.741,42
Permisos e impuestos Municipio y Bomberos	\$2.693,18	\$2.751,89	\$2.779,41	\$2.807,20	\$2.835,28
TOTAL	\$356.395,38	\$364.164,80	\$367.806,45	\$371.484,51	\$375.199,36

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Los Gastos generales forman parte de los costos indirectos, que varían en un bajo porcentaje, ya que se basa en documentación y asesoría legal, también incluye la caja chica, los cuales se intentará mantener de forma anual, es por eso que en la proyección se gastos generales se estima un incremento mínimo del 2,18% de 2018 al 2019, y mantenerlos con un incremento no más del 1% para tener resultados razonables en los ingresos y que no perjudique los estados financieros de los próximos 5 años.

4.5. 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.
- Modelo del Informe de Estado de Resultado Proyectado.

Tabla 44. Modelo de Informe de Estados de Resultados Proyectado

AÑO	Estado de Resultado		Diferencia (\$)	Diferencia (%)
	2017	2018		
Ingreso de Actividades Ordinarias	\$12.340.565,00	\$13.441.500,00	\$1.209.735,00	9%
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$ 3.031.088,45	\$ 3.301.500,00		
Atun acte sal soberana x140g Premium	\$9.309.476,55	\$10.140.000,00		
Costo de Venta	\$(11.157.035,80)	\$(11.986.060,00)	\$(839.024,20)	7%
Sardina oval tte b de mar (400 gr) x 48 und - 200	\$(2.849.805,07)	\$(3.061.560,00)		
Atun acte sal soberana x140g Premium	\$(8.307.230,73)	\$(8.924.500,00)		
Utilidad (Pérdida) Bruta	\$ 1.183.529,20	\$1.455.440,00	\$ 370.710,80	23%
Gastos Financieros	\$(18.517,37)	\$(18.154,29)	\$ 363,09	-2%
Gastos Administrativos	\$(860.775,09)	\$(1.049.725,71)	\$(188.950,63)	22%
Gastos Ventas	\$(18.905,14)	\$(25.206,86)	\$(6.301,71)	33%
Utilidad O Pérdida antes de Imptos	\$285.331,60	\$ 362.353,14	\$ 77.021,54	27%
Impto a la Renta	\$(71.332,90)	\$(90.588,29)	\$(19.255,39)	
Repartición de Utilidades	\$(42.799,74)	\$(54.352,97)	\$(11.553,23)	
Utilidad Neta	\$ 171.198,96	\$ 217.411,89	\$ 46.212,93	27%

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Aquí se muestra el Estado de Resultados Proyectado Vs. El Real, como se puede observar, es importante hacer una proyección del presupuesto ya que así se generan más ingresos y menos gastos, se priorizan actividades y se la empresa obtiene mayor rentabilidad.

La importancia de establecer un modelo de estado de resultados es para obtener información sobre el desempeño de la industria y verificar si han logrado resultados positivos, en otras palabras, ganancias o pérdidas resultado de su gestión en un período determinado. Aunque el objetivo esencial de toda organización es maximizar sus utilidades, y para eso, es necesario apoyarse en herramientas que les permitan contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

4.5.1. 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

Tabla 45. Indicadores Financieros

RATIOS FINANCIEROS	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ratios de Liquidez					
Capital de Trabajo en dinero	\$503.077	\$2.242.000	\$2.308.516	\$2.387.634	\$2.480.911

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Las ratios financieras son estados esenciales que permiten evaluar las fortalezas y debilidades de la industria, además ayudan analizar el estado de liquidez que posee, el nivel de endeudamiento o apalancamiento, y su nivel de rentabilidad.

Es importante tener en cuenta como están siendo manejados porque son guías a los gerentes hacia una buena dirección orientado a las estrategias a largo plazo y toma de decisiones efectivas a corto plazo, con sus objetivos y estándares.

Dentro de las ratios que se toman en cuenta, el de liquidez que posee una magnitud relativa de dos valores numéricos que se los extrae de los estados financieros de la industria pesquera, como lo son la cuenta de activos corrientes y la cuenta de activos.

4.5.2. Resultados Del Informe Técnico

Tabla 46. Análisis de Sensibilidad Estándar

Cuentas	Sensibilidad 1,00%				
	2018	2019	Periodos 2020	2021	2022
Ventas	\$13.441.500,00	\$14.414.194,15	\$15.784.958,70	\$17.288.505,97	\$18.937.887,49
Sardina oval de mar (400 gr)	\$3.301.500,00	\$3.540.413,05	\$3.796.615,04	\$4.071.357,08	\$4.365.980,84
Atun sal soberana x140	\$10.140.000,00	\$10.873.781,10	\$11.988.343,66	\$13.217.148,89	\$14.571.906,65
Costo Variable	\$(12.105.920,60)	\$(12.981.965,54)	\$(13.705.224,84)	\$(14.470.013,76)	\$(15.278.797,15)
Costo Fijos	\$ (263.189,44)	\$ (307.242,84)	\$(312.355,82)	\$ (317.577,72)	\$(322.910,84)
Flujo de Explotación	\$1.072.389,96	\$1.124.985,76	\$1.767.378,04	\$2.500.914,49	\$3.336.179,50
Repart. Util	\$ (160.858,49)	\$ (168.747,86)	\$(265.106,71)	\$(375.137,17)	\$(500.426,93)
Flujo antes de Imp Rta	\$ 911.531,47	\$ 956.237,90	\$ 1.502.271,33	\$2.125.777,31	\$2.835.752,58
Imppto Rta	\$ (227.882,87)	\$ (239.059,48)	\$(375.567,83)	\$(531.444,33)	\$(708.938,14)
Flujo después de Impuestos	\$ 683.648,60	\$ 717.178,43	\$1.126.703,50	\$ 1.594.332,99	\$2.126.814,43

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado por: Arias Engracia V. (2018).

Se han presentado tres escenarios de presupuesto: el proyectado, el optimista y el pesimista. Pero, también está el escenario conservador. Por ello, se establece un análisis de sensibilidad basada en los costos, conservador en un 1%, ya que en el escenario optimista fue del -5%, el pesimista con un incremento del 11% y el proyectado 0%, de tal manera que el porcentaje estándar es el promedio, en donde se observa utilidad a partir del primer año y una inversión recuperable.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de investigación realizado con el objetivo de analizar la planificación presupuestaria de la empresa Envasur S.A. y cómo un presupuesto puede constituirse en una herramienta de control, 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, se determinó la importancia de una planificación presupuestaria en las empresas pesqueras, la cual conlleva a conocer los procedimientos de la administración de los recursos, pues al no plantearse 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”, esto permite tomar decisiones con criterios económicos utilizando los instrumentos y mecanismos óptimos, ya que se procede a monitorear los factores que pueden influir en un entorno de forma compleja y volátil en la rentabilidad de la empresa. El análisis presupuestario ha permitido establecer límites razonables en cuanto a los gastos, sin sacrificar la calidad del producto o servicio que se ofrezca al cliente, pues el contar con modelos planteados de las cuentas que conforman el presupuesto, ha servido de guía para plantear las proyecciones dentro de 5 años e identificar las cuentas claves que influyen en el estado de ganancias y pérdidas.

La planificación financiera juega un papel importante en el mundo de los negocios y estos pueden ser intervenidos por varios factores tanto interno como externos, pero todo depende en el uso adecuado de los recursos financieros personales y de las empresas; para garantizar efectos más rentables; para ello, es necesario tomar en cuenta la supervisión de la organización y como se lo presenta para el cumplimiento de las metas con sus respectivas

actividades. Inclusive se determinó la necesidad de llevar lo planificado con sus condiciones a un respectivo monitoreo, principalmente sobre el presupuesto que se dispone, porque es una herramienta administrativa en el proceso empresarial, en la que se tiene como objetivo reducir el riesgo y aprovechar los recursos financieros y las oportunidades, en las diferentes proyecciones estratégicas plasmadas en los escenarios tanto optimista, pesimista y proyectista.

La carencia de una buena administración puede generar grandes pérdidas en una organización, además se pueden presentar escenarios como el abuso de poder y carga de trabajo en los colaboradores, por el hecho de no tener los conocimientos o las herramientas necesarias para implementar una óptima gestión sobre el personal, esto también resulta de la falta de motivación, escaso trabajo en equipo, desarrollo de habilidades y creatividad. Además, otro de los efectos que pueden presentarse a causa del desconocimiento administrativo pueden originarse por la mala planeación mezclada con la ineficiencia en la gestión empresarial y procesos que no son productivos, por lo que genera un gran impacto negativo en la liquidez y las finanzas de la empresa, siendo un obstáculo para tener una estabilidad financiera y la capacidad de cumplir sus objetivos sin tener que optar por fuentes de financiación externas.

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 presenta dicho modelo de manera detallada en los anexos, por ende, se recomienda tener en consideración los siguientes puntos dentro de un proceso presupuestario:

- Que la empresa plantee de manera adecuada sus objetivos financieros para evitar problemas futuros, además de que estos se convierten en una oportunidad para definir la filosofía y los patrones de gastos.
- Que la empresa realice una evaluación constante y lleve un control cuantificable de todas las áreas como parte de su plan de acción en el corto plazo.
- Tomar en consideración la cantidad de personas que se contratan de acuerdo a la capacidad que tenga la planta para producir, para así no afectar la rentabilidad de la empresa por compra innecesaria de maquinaria y herramientas.
- Determinar el valor exacto de la producción mediante la definición de un sistema informático de orden de producción para la materia prima directa, la mano de obra directa y gastos de fabricación, ya que de esta manera se tendrá un control mucho más sofisticado y se reducirá el margen de error al momento de determinar costos.
- Es necesario capacitar al personal que interviene en la fuerza de ventas, para que se actualice sobre las tendencias y conocer al cliente, para que de esta forma pueda perfeccionarse en sus funciones e incrementar su productividad, además implementar una política adecuada de remuneraciones, recompensas al personal.

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 una 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](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 Entrevista al Gerente General Envasur S.A.

Entrevistado: Joakin González Vivero.

Cargo: Gerente General

Funciones:

- Responsable de la gestión comercial y mercadeo
- Responsable de la dirección general administrativa.

Objetivo de la Entrevista:

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

1. ¿Considera usted que, dentro de la industria pesquera, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.

Considero que definitivamente es necesario llevar a cabo una planificación financiera, ya que se debe evaluar los costos, ya sean directos o indirectos, que está involucrado dentro del procesamiento de un determinado producto, para el caso de esta empresa una determinada presentación. Si no se lleva a cabo una planificación no se podrá identificar cuando la empresa está siendo rentable o no

2. ¿Considera usted que la empresa puede llevar un giro de negocio óptimo si no cuenta con una planificación financiera?, Explique su respuesta.

No, no es posible, ya que identificar los costos y establecer métricas permitirá a la empresa determinar estrategias acordes a la competencia que tiene en el mercado.

3. En su opinión, ¿Qué riesgos puede evitar la empresa si cuenta con una planificación financiera?

Tomar malas decisiones, principalmente en el área productiva y comercial, debido a que, al ser una planta de procesamiento, cualquier costo, aunque sea mínimo se ve reflejado en el resultado que se obtiene de las operaciones de la compañía. Saber planificar permitirá a la empresa determinar y controlar los costos y evitar aquellos que sean innecesarios y que puedan encarecer el precio del producto.

4. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan a la industria pesquera al momento de elaborar un presupuesto?

Considero que el factor más importante es la materia prima ya que, al no contar con barcos pesqueros, la empresa está supeditada a la pesca que pueda comprar. Lo más importante es tener planificado como la compañía se abastecerá de materia prima, para acorde a ello planificar todas las áreas involucradas dentro del procesamiento de ese recurso.

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

Dentro de esta industria, planificar adecuadamente es equivalente a eficiencia, ya que al determinar los costos que conlleva la transformación de mi producto me permitirá establecer métricas que determinarán: el aprovechamiento de la capacidad productiva que tiene la planta, identificar medidas de control sobre costos excesivos, implementar mejoras sobre equipos o maquinarias, etc.

Adicionalmente si una empresa 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.

6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y cómo puede constituirse como una herramienta de control?

El presupuesto parte de las metas que establezca la compañía, ninguna industria o empresa puede operar sin haberse planteado metas a cumplir, el presupuesto permite realizar una planificación acorde a los objetivos que la empresa se plantee y que esté en capacidad de alcanzar. Se deben establecer escenarios acordes a los datos que están involucrados dentro de cada etapa productiva y administrativa para de esta manera planificar de manera razonable y enfocada a las metas.

El presupuesto se lo realiza anual, pero se lo detalla de manera mensual, de tal forma que pueda ser comparado con los datos reales que se generen mes a mes. Así podrán identificarse costos o gastos que: no se incluyeron, que se hayan presupuestado en exceso, imprevistos que no fueron contemplados, etc.

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

Considero que el detalle debe estar acorde al volumen de ventas, dependiendo de ello se involucrarán más o menos insumos, mano de obra y otros costos. Una vez determinado el volumen de ventas se detalla todo lo que involucra el procesamiento y la obtención de ese producto terminado que voy a vender.

8. ¿Cree usted que, pese a los factores que inciden dentro del giro operacional, la industria pesquera es un potencial económico del país y que puede seguir en constante crecimiento?, Explique su respuesta.

Considero que sí pero no por volumen de procesamiento sino por precio ya que, pese a ser un recurso renovable, su renovación no va al mismo ritmo de su consumo y el factor natural es cambiante y en algún momento de escasez de materia prima, solo las empresas de mayor poder

adquisitivo podrán adquirir esta materia prima dejando al margen a las pequeñas industrias. Entonces al existir la demanda del producto, pero no así la oferta, el precio puede tener una tendencia de incremento.

9. ¿Considera necesario adquirir un software de planificación y presupuesto y que beneficios cree usted que puede obtenerse?

Considero que un software puede ayudar de una manera más sofisticada a controlar tus gastos o verificar el cumplimiento de tu planificación, sin embargo, no creo que sea imprescindible para elaborar y ejecutar un presupuesto ya que se puede utilizar otras herramientas tales como Excel, etc. siempre que se tengan los parámetros claros de su manejo

10. ¿Cuáles considera usted son los procesos operativos y administrativos que deben tener un mejoramiento y control constante?

Todas las áreas deben tener control, sin embargo, es en el área productiva donde debe existir un mayor énfasis ya que es en esta área donde existe una variabilidad en los costos y por ende se deben controlar más.

Anexo 2 Entrevista a Contralor Envasur S.A.

Entrevistado: Agustín Salazar

Cargo: Contralor

Funciones:

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

Objetivo de la Entrevista:

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

1. ¿Considera usted que, dentro de la industria pesquera, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.

Una planificación financiera es vital dentro de cualquier tipo de compañía, ya que se establece un plan de trabajado en base a los recursos con los que cuenta la empresa para poder lograr sus objetivos.

2. ¿Considera usted que la empresa puede llevar un giro de negocio óptimo si no cuenta con una planificación financiera?, Explique su respuesta.

No, no es posible porque “vas a estar totalmente ciego”, no podrás identificar si lo que generas de ingresos compensa todos los costos y gastos involucrados dentro de la producción. Es posible que si no planificas al final del año la compañía no genere la rentabilidad esperada, cuando se pudo prever y controlar costos o gastos excesivos o incensarios.

3. En su opinión, ¿Qué riesgos puede evitar la empresa si cuenta con una planificación financiera?

El riesgo más importante es caer en disolución, dentro de esta industria se debe ser muy cauteloso ya que, al tratarse de transformación de un recurso natural, la empresa está supeditada a factores externos que si no son tomados en consideración pueden ser perjudiciales al punto de que la empresa no esté en capacidad de responder a todas las obligaciones que conllevan su proceso productivo, siendo el peor escenario la disolución de la compañía.

4. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan a la industria pesquera al momento de elaborar un presupuesto?

Considero que los principales factores son la materia prima ya que, dependiendo de la pesca, el precio puede incrementarse o puede ser ventajoso. (Para las industrias que no posean flotas y se abastezcan comprando la materia prima). El otro factor que considero vital y que está relacionado con la materia prima es la mano de obra debido a que el número de personas a contratar dependerá de la cantidad de materia prima con la que pueda abastecer la empresa y la capacidad que tenga la planta para producir.

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

Definitivamente sí, se debe considerar que el presupuesto parte de los objetivos o metas que se plantee la compañía, concretamente los accionistas de la empresa. Partiendo de ese punto se establece un plan de trabajo y esto, a diferencia de empresas que trabajan el día a día sin tomar en consideración alguna meta específica, genera una ventaja considerable.

6. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y cómo puede constituirse como una herramienta de control?

El presupuesto es un plan de trabajo para todas las áreas que nos ayuda a distribuir los recursos que tenga la compañía y se encamine de esta manera los objetivos o metas que la empresa haya planteado. Se establece como una herramienta de control ya que cuando tienes un presupuesto es mucho más fácil darle seguimiento que todo se esté dando correctamente ya que, durante cada revisión semanal, mensual (recomendada), semestral o como lo establezca la empresa se pueden establecer diferencias, las cuales no deberían ser significativas y en caso de que lo sean podrá ser mucho más fácil identificar el motivo de la diferencia, puede ser que algo no se haya presupuestado o que existan gastos en exceso.

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, pese a los factores que inciden dentro del giro operacional, la industria pesquera es un potencial económico del país y que puede seguir en constante crecimiento?, Explique su respuesta.

Si considero que sí ya que es uno de los principales recursos que tiene el país, el producto ecuatoriano es muy apetecido, no solo dentro del país, si no en otros lugares del mundo. Adicionalmente debe existir un mayor incentivo por parte del gobierno para fomentar aún más el crecimiento.

9. ¿Considera necesario adquirir un software de planificación y presupuesto y que beneficios cree usted que puede obtenerse?

Considero de antes de adquirir un software dedicado a la planificación y presupuesto se deben tomar en consideración el tamaño de la organización y las ventajas que puede traerle a la compañía si se implementa uno, ya que acorde a esos factores si resulta ser demasiado costoso

para la empresa y no representa mayor ventaja al momento de realizar controles pueden adoptarse otras herramientas, como establecer el presupuesto en Excel, la clave será el continuo seguimiento que se le dé.

10. ¿Cuáles considera usted son los procesos operativos y administrativos que deben tener un mejoramiento y control constante?

Dentro del área productiva considero que es importante automatizar ciertos procesos que se llevan a cabo de manera artesanal, adicionalmente la parte de reportería considero es vital para establecer índices que me permitan realizar evaluaciones dentro de cada etapa del proceso productivo y realizar las mejoras que necesite la compañía.

Anexo 3 Entrevista a Contador Envasur S.A.

Entrevistada: Licette Castro

Cargo: Contador General

Funciones:

- Revisión y constatación de los correctos registros contables
- Control mensual de variaciones presupuesto vs real
- Elaboración 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, dentro de la industria pesquera, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta

Considero que sí, dentro de ésta y todo tipo de industria ya que, si no se tiene un lineamiento de cada área, no solo del área financiera, la compañía no podrá desenvolver sus actividades de tal forma que obtenga una rentabilidad, no tendrá control de sus costos y gastos ni podrá establecer puntos de mejora.

2. ¿Considera usted que la empresa puede llevar un giro de negocio óptimo si no cuenta con una planificación financiera?, Explique su respuesta.

No, no es posible porque no tendrá un rumbo definido que le permita evaluar que decisiones tomar, si cuenta con una planificación financiera podrá establecer estrategias que hagan que la compañía vitalice su productividad y crecimiento.

3. En su opinión, ¿Qué riesgos puede evitar la empresa si cuenta con una planificación financiera?

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.

4. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan a la industria pesquera al momento de elaborar un presupuesto?

Considero que la materia prima se constituye en un factor fundamental para la elaboración de un presupuesto, porque a raíz de ello la empresa evaluará: cuantos insumos adicionales necesita para producir dicha materia prima, cuanto personal necesita contratar, que maquinaria va a

emplear. Todos esos factores secundarios se derivan de la materia prima que la empresa esté en capacidad de adquirir y procesar.

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

Por supuesto que sí, 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.

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. ¿Cuál es su teoría sobre los presupuestos y cómo puede constituirse como una herramienta de control?

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 y de esta manera comparar con la situación real y establecer puntos de mejora o corrección a través de diferencias que puedan existir, de esta forma un presupuesto se convierte en una herramienta de suma importancia.

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

Los presupuestos deben ser claros y permitir a la empresa realizar análisis de variaciones para tomar correctivos a tiempo, por tal motivo deben ser lo suficientemente detallados, pero debe prevalecer el criterio para no incurrir en tiempo incensario detallando información poco relevante al momento de efectuar un análisis y posterior toma de decisión.

8. ¿Cree usted que, pese a los factores que inciden dentro del giro operacional, la industria pesquera es un potencial económico del país y que puede seguir en constante crecimiento?, Explique su respuesta?

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. ¿Considera necesario adquirir un software de planificación y presupuesto y que beneficios cree usted que puede obtenerse?

Es 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, por eso

considero que un sistema informático proporciona un valor agregado a la gestión presupuestal dentro de una compañía.

10. ¿Cuáles considera usted son los procesos operativos y administrativos que deben tener un mejoramiento y control constante?

En cuanto a procesos operativos, considero que la innovación y mantenimiento de las maquinarias que se emplean dentro del proceso productivo siempre deben tener un constante control y mejoramiento ya que el descuido de ello puede significar gastos excesivos y que entorpezcan las operaciones de la compañía.

En lo administrativo, el manejo de información y la capacitación constante del personal, ya que un personal calificado podrá disminuir el riesgo de errores.

Anexo 4 Módulo de ingresos

INGRESOS – CAJAS													
MESES	CENTRO DE	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
Caj													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

INGRESOS - PRECIO LISTA													
MES	CENTRO DE	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
\$ Precio de venta													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

INGRESOS – DESCUENTOS													
MESES	CENTRO DE	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
% Descuento													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

INGRESOS – VENTAS													
MES	CENTRO DE	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
Cajas	Total												
\$ Precio de venta	Total												
\$ Ingreso Bruto	Total												
% Descuento	Total												
\$ Descuento	Total												
\$ Ingreso Neto	Total												
TOTAL VENTAS (USD)													

Anexo 5 Módulo de planificación

PLANIFICACIÓN - DÍAS (VENTA)													
MESES	CENTRO DE	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
Días (Venta)													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

PLANIFICACIÓN - DÍAS (PRODUCCIÓN)													
MES	CENTRO DE	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
Días (Producción)													
Producto A	Total Compañía												
Producto B	Total Compañía												

PLANIFICACIÓN - PRODUCCIÓN													
MES	CENTRO DE	E	F	MA	AB	MA	J	J	AG	S	O	NO	D
+ 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													
MES	CENTRO DE	E	F	MA	AB	MA	J	J	AG	S	O	NO	D
+ 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													
MES	CENTRO DE	EN	F	MA	AB	MA	JU	J	AG	S	OC	NO	DI
\$ 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													
MES	CENTRO DE	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
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													
MES	CENTRO DE	E	F	M	A	MA	J	J	AG	S	O	N	D
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													
MES	CENTRO DE	E	F	M	A	M	J	J	AG	S	O	N	D
\$ CIF Fijos	Total Compañía												
\$ CIF Variables	Total Compañía												
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (USD)													

COSTOS - COSTO DE												
M	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	J	AGO	S	OCT	NOV	D
PRODUCTO / CUENTAS	\$ Costo de											
Materia Prima												
MP 1												
MP 2												
MP 3												
Material Empa												
ME 1												
ME 2												
Mano de Obra												
MOD												
Costos Indirec												
CIF												
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN												

Anexo 7 Módulo de gastos

GASTOS – NÓMINA													
MES	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	
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)														
MES	CENTRO DE		EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
Tipo de Activo		Añ												
Maquinaria	Total Compañía													
Vehículos	Total Compañía													
Equipos de computo	Total Compañía													
Muebles y enseres	Total Compañía													

GASTOS – INVERSIONES															
MES	CENTRO DE		E	F	M	A	M	J	J	AG	S	O	N	D	
Activ		Val													
Maquinaria	Total Compañía														
Vehículos	Total Compañía														
Equipos de computo	Total Compañía														
Muebles y enseres	Total Compañía														
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN (USD)															

GASTOS - GASTOS GENERALES														
MES	CENTRO DE	E	F	MA	AB	MA	JU	J	AG	S	O	NO	D	
\$ 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)														
MES	CENTRO DE	EN	F	MA	AB	MA	JU	J	AG	S	OC	NO	DI	20
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													
MES	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	201
\$ Utilidad Bruta													
% Utilidad Bruta													
\$ Utilidad Operacional													
% Utilidad Operacional													
\$ Utilidad Neta													
% Utilidad Neta													

Anexo 10 Formato del modelo de gestión presupuestario aplicado a industrias procesadoras de pescado.

Ventas Unitarias Presupuestadas

MES	ZONAS				Precio unitario \$
	Norte	Centro	Sur	Total	
Enero					
Febrero					
Marzo					
Total					

Inventarios de Productos Terminados

Inventario Inicial			Inventario Final		
<u>Cantidad</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Total</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Total</u>
unidades	\$	\$	unidades	\$	\$

Inventario de Materia Prima

Materiales	Inventario Inicial		Costo Total	Inventario Final		Costo Total (Inv. Inicial + Inv. Final)
	Cantidad	Costo Unitario		Cantidad	Costo Unitario	
		\$	\$			
Costo total						

Modelo del Informe Integral de Presupuesto

Componentes	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (millones)
Inventario inicial			
Producción			
Materiales directos			
Mano de obra directa			
Costos indirectos de fabricación			
Total costo de producción			
Inventarios disponibles*			