UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

SEDE GUAYAQUIL

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA

TÍTULO DEL PROYECTO:

IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA COMPAÑÍA ESTAR C.A. SITUADA EN EL CANTÓN DURÁN PARA EL PERIODO 2013.

AUTORAS:

REYES NIETO JACQUELINE EDITH

SUMBA CHÁVEZ MAYRA ALEXANDRA

DIRECTOR DEL PROYECTO:

MSC. FREDDY TEJADA ESCOBAR

GUAYAQUIL, MARZO 2013

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, MSc. Freddy Javier Tejada Escobar en mi calidad de tutor de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO.

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es: **"Impacto de la implementación del presupuesto maestro para la optimización de recursos en la compañía ESTAR C.A. situada en el cantón Durán para el periodo 2013",** presentado por las egresadas sr. (as) Reyes Nieto Jacqueline Edith con C.I. 0922893813 y Sumba Chávez Mayra Alexandra com C.I. 0921456547, como requisito previo para optar por el Título de "Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA"

El problema de la investigación se refiere a: **¿Cómo incide la falta de planificación operativa, en la optimización de recursos de la empresa Estar C.A. situada en el Cantón Durán para el periodo 2013?,** el mismo que fue aceptado por reunir los resultados legales y por la importancia del Tema.

Tutor:

MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, a los 29 días del mes de marzo del 2013

Reyes Nieto Jacqueline Edith
CI: 0922893813

Sumba Chávez Mayra Alexandra
CI: 0921456547

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

_____

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

_____

PROFESOR SECRETARIO

_____

DEDICATORIA

La presente tesis la dedicamos con mucho cariño a nuestros padres y familia por habernos dado su apoyo incondicional e impulso en los momentos difíciles, agradecemos que siempre hayan sembrado en nosotras el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida, por esto y gracias a su impulso hemos cumplido la primera de nuestras metas, esperamos contar con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Jacqueline Reyes Nieto

Mayra Sumba Chávez

AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros agradecimientos a Dios y a su divina providencia que nos dio la fortaleza para culminar nuestros estudios universitarios, a nuestros padres quienes depositaron su confianza en nosotras ayudándonos a superar cada reto que se nos me presentaba a lo largo de nuestra vida, siempre velando por nuestro bienestar y educación, mostrándonos su apoyo incondicional en todo momento, a los profesores que impartieron su cátedra para convertirnos en profesionales, a nuestro tutor que nos brindó su valiosa orientación y guía en nuestro trabajo de tesis; a los compañeros que fueron bastón para apoyarnos y seguir adelante en el desarrollo evolutivo del saber.

Jacqueline Reyes Nieto

Mayra Sumba Chávez

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Msc. Jaime Orozco Hernández
Rector de Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autores del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo Tema fue: **Impacto de la implementación del presupuesto maestro para la optimización de recursos en la compañía Estar C.A. situada en el Cantón Durán para el periodo 2013,** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Guayaquil, 29 de marzo del 2013

Reyes Nieto Jacqueline Edith
CI: 0922893813

Sumba Chávez Mayra Alexandra
CI: 0921456547

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
EL PROBLEMA 3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.1.1. Problematización 3
1.1.2. Delimitación del problema 5
1.1.3. Formulación del problema 6
1.1.4. Sistematización del problema 7
1.1.5. Determinación del tema 7
1.2. OBJETIVOS 7
1.2.1. Objetivo general 7
1.2.2. Objetivos específicos 8
1.3. JUSTIFICACIÓN 8
1.3.1. Justificación de la investigación 8
CAPÍTULO II 10
MARCO REFERENCIAL 10
2.1. MARCO TEÓRICO 10
2.1.1 Antecedentes históricos 10
2.1.2 Antecedentes referenciales 19
2.1.3 Fundamentación 26
2.2. MARCO LEGAL 63
2.3. MARCO CONCEPTUAL 65
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES 68
2.4.1. Hipótesis general 68
2.4.2. Hipótesis particulares 68
2.4.3. Declaración de variables 68
2.4.4. Operacionalización de las variables 70
CAPÍTULO III 72
MARCO METODOLÓGICO 72

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL 72
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA....78
3.2.1. Características de la población....79
3.2.2. Delimitación de la población....79
3.2.3. Tipo de muestra....80
3.2.4. Tamaño de la muestra....81
3.2.5. Proceso de selección....81
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS....82
3.3.1. Métodos teóricos....82
3.3.2. Métodos empíricos....82
3.3.3. Técnicas e instrumentos....83
3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN....85
CAPÍTULO IV....86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS....86
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL....86
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA 94
4.3. RESULTADOS....100
4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS....114
CAPÍTULO V....116
5.1. TEMA....116
5.2. JUSTIFICACIÓN....116
5.3. FUNDAMENTACIÓN....117
5.4. OBJETIVOS....123
5.4.1 Objetivo General de la propuesta....123
5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta....123
5.5. UBICACIÓN....124
5.6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD....124
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA....130
5.7.1. Actividades....133
5.7.2. Recursos, análisis financiero....163
5.7.3. Impacto....165
5.7.4. Cronograma....167

5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta.....167
CONCLUSIONES.....170
RECOMENDACIONES 171
BIBLIOGRAFÍA 172
ANEXOS 174

ÍNDICE DE CUADROS

Capítulo 1

Cuadro 1. Índices de rentabilidad 4

Capítulo 2

Cuadro 2. Operacionalización de las variables 70

Capítulo 3

Cuadro 3. Departamentos administrativos y financieros Estar C.A. 79

Capítulo 4

Cuadro 4. Porcentajes de incremento de ventas, costo de ventas, gastos operacionales 88
Cuadro 5. Grado de conocimiento de directivos 95
Cuadro 6. Incremento costos 96
Cuadro 7. Descoordinación de ingresos y pagos 97
Cuadro 8. Manejo de inventarios 98
Cuadro 9. Elaboración de presupuestos 100
Cuadro 10. Frecuencia de elaboración de informes 101
Cuadro 11. Importancia presupuesto maestro 102
Cuadro 12. Utilización de recursos 103
Cuadro 13. Conocimiento control presupuestal 104
Cuadro 14. Calificación gestión financiera de la empresa 105
Cuadro 15. Factores que afectan la rentabilidad 106
Cuadro 16. Factores que incrementan los costos de producción 107
Cuadro 17. Análisis de los estados financieros 108
Cuadro 18. Control niveles de inventario 109
Cuadro 19. Planificación proceso de compra de insumos 110
Cuadro 20. Proceso de compras 111
Cuadro 21. Estudios y estrategias para optimizar recursos 112
Cuadro 22. Asignación de recursos 113
Cuadro 23. Verificación de hipótesis 114
Cuadro 24. Factibilidad técnica 125

Capítulo 5

Cuadro 25. Flujo de efectivo.....128
Cuadro 26. Flujo de efectivo Enero a Junio 2013.....129
Cuadro 27. Plan de ejecución.....132
Cuadro 28 . Informe de razones financieras.....141
Cuadro 29 . Informe de razones financieras año 2013.....162
Cuadro 30. Presupuesto de ingresos y gastos.....164
Cuadro 31. Cronograma.....167
Cuadro 32. Correlación causa-problema-propuesta.....168

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 1

Figura 1. Gráfico de rentabilidad 4

Capítulo 2

Figura 2. Eventos y enfermedades ambientales camarón.....12
Figura 3. Producción de camarón años 1995-2009.....14
Figura 4. Exportaciones de Ecuador por destinos 18
Figura 5. Funciones del ejecutivo de finanzas.....29
Figura 6. Dirección estratégica y financiera.....35
Figura 7. Componentes presupuesto maestro.....57

Capítulo 3

Figura 8. Fórmula población finita 81

Capítulo 4

Figura 9. Evolución ventas, costo de ventas y gastos operacionales.....88
Figura 10. Análisis FODA 89
Figura 11. Grado de conocimiento de directivos 95
Figura 12. Incremento costos 96
Figura 13. Descoordinación de ingresos y pagos.....97
Figura 14. Manejo de inventarios 98
Figura 15. Elaboración de presupuestos 100
Figura 16. Frecuencia de elaboración de informes.....101
Figura 17. Importancia del presupuesto maestro 102
Figura 18. Utilización de recursos 103
Figura 19. Conocimiento herramientas planificación estratégica.....104
Figura 20. Calificación gestión financiera de la empresa 105
Figura 21. Factores que afectan la rentabilidad.....106
Figura 22. Factores que incrementan los costos de producción.....107
Figura 23. Análisis de los estados financieros.....108
Figura 24. Control de niveles de inventario 109
Figura 25. Planificación proceso de compra de insumos 110
Figura 26. Proceso de compras.....111
Figura 27. Estudios y estrategias para optimizar recursos 112
Figura 28. Asignación de recursos 113
Figura 29. Componentes presupuesto maestro.....119

Capítulo 5

Figura 30. Ubicación de la empresa 124
Figura 31. Organigrama Departamento Financiero 126
Figura 32. Correlación causa-problema-propuesta 168

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA.

TEMA

Impacto de la implementación del presupuesto maestro para la optimización de recursos en la compañía Estar C.A. situada en el Cantón Durán para el periodo 2013.

Autores: Reyes Nieto Jacqueline Edith
Sumba Chávez Mayra Alexandra

Tutor: MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

RESUMEN

Los constantes cambios económicos y financieros que afectarán el entorno empresarial del Ecuador en el año 2013 producto de la incertidumbre en la renovación del Tratado de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) con los Estados Unidos, obliga a los exportadores a implementar estrategias para ser más competitivos y eficientes en la distribución de los recursos que poseen. En Latinoamérica países como México, Perú, Colombia, han firmado el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos logrando que su producción nacional se comercialice entre los países participantes sin aranceles, cuotas, licencias, favoreciendo su balanza comercial y ganando terreno principalmente en el mercado norteamericano. Nuestra investigación se ha realizado en Estar C.A una empresa dedicada a la exportación de camarón congelado, que en los últimos años ha visto disminuir sus índices de liquidez y rentabilidad producto de decisiones financieras equivocadas y de la falta de coordinación y planificación entre los diferentes departamentos, por lo cual nuestra propuesta consiste en implementar una técnica de planificación y control denominada presupuesto maestro haciendo énfasis en la necesidad de mantener a la empresa abastecida de los fondos necesarios para su correcta operación, logrando de esta forma optimizar el uso de los recursos materiales, humanos y tecnológicos, a fin de alcanzar la eficiencia y efectividad en sus operaciones .La presente investigación será de gran ayuda para la empresa ya que por medio de un estudio de campo obtendremos información específica sobre los problemas encontrados, visitaremos las instalaciones y realizaremos un análisis y evaluación de su desempeño operativo y financiero, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a las personas involucradas recopilaremos y tabularemos la información necesaria para realizar un diagnóstico general sobre el estado de la empresa respecto a su gestión financiera, para esto aplicaremos varias técnicas relacionadas con contabilidad de costos, finanzas, administración, presupuestación y planificación estratégica.

Palabras clave

Presupuesto maestro, optimización de recursos, rentabilidad

MILAGRO STATE UNIVERSITY

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

DRAFT GRADE PRE QUALIFICATION

ENGINEERING ACCOUNTING AND AUDITING - CPA.

TOPIC

Impact of the implementation of the master budget for the optimization of resources in the company ESTAR C.A. located in Canton Durán for 2013.

Authors: Reyes Nieto Jacqueline Edith

Sumba Chávez Mayra Alexandra

Tutor: MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

ABSTRACT

The continuing economic and financial changes that will affect the business environment of Ecuador in 2013 due to uncertainties in the renewal of the Andean Trade Preference Agreement (ATPDEA) with the United States, forcing exporters to implement strategies to become more competitive and efficient distribution of resources possessed. In Latin American countries such as Mexico, Peru, Colombia, have signed Free Trade Agreement with the U.S. achieving its domestic production is marketed among participating countries without tariffs, quotas, licenses, favoring its trade balance and gaining ground in the U.S. market mainly . Our research has been done in CA Being a company dedicated to the export of frozen shrimp, which in recent years has seen a decline in liquidity ratios and product profitability wrong financial decisions and lack of coordination and planning between the different departments, so our proposal is to implement a planning and control technique called master budget emphasizing the need to keep the company supplied the funds necessary for proper operation, thus achieving optimum use of material resources, human and technology, to achieve efficiency and effectiveness in its operations. This research will be of great help to the company and that through a field study will obtain specific information on problems, visit the facility and make an analysis and evaluation of its operating and financial performance through the use of surveys and interviews with people involved collect and tabulate the information needed to make a general assessment of the status of the company regarding its financial management, to apply this accounting several related techniques costs, finance, management, budgeting and strategic planning.

Keywords

Master Budget, Optimization of resources, profitability

INTRODUCCIÓN

La crisis económica producida después de la Primera Guerra Mundial entre los años 1912 y 1925, fue la más grave en la historia del capitalismo, debido a que disminuyó la producción industrial mundial, se elevó considerablemente el índice de desempleo y descendieron drásticamente los precios de los productos, esto afectó a la mayoría de países, tanto los industrializados como los menos desarrollados.

En este período inicia la evolución del presupuesto, que tuvo origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII, época en la cual se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino, tradicionalmente los presupuestos eran utilizados por el sector público, pero el sector privado empezó a utilizarlos ventajosamente para controlar gastos y destinar recursos, con el fin de obtener el máximo rendimiento en un ejercicio económico.

En la actualidad, en América Latina y a nivel mundial la situación económica de las empresas atraviesan por problemas serios de liquidez y rentabilidad derivados de los constantes cambios económicos y financieros que afectan su entorno, tales como la incertidumbre que rodea a los exportadores ecuatorianos en lo relacionado a la renovación del Tratado de Preferencias Arancelarias (ATPDA) con los Estados Unidos que proporciona ventajas competitivas para nuestros productos que ingresan al mercado norteamericano sin aranceles, cuotas, licencias, etc.

La presente investigación fue desarrollada en la empresa Estar C.A. que es una industria dedicada a empacar, comercializar y exportar camarón congelado para el mercado internacional, con el transcurrir de los años la compañía pasó de tener 100 a 350 empleados, lo que ha generado problemas en lo que respecta al control administrativo y financiero, por lo que consideramos necesario implementar herramientas de control que permitan evaluar y verificar si los objetivos y metas planteadas por la empresa, han sido ejecutados con los recursos establecidos.

Bajo este contexto, se considera de suma importancia elaborar un presupuesto maestro que permita proyectar el futuro con claridad y conocer anticipadamente los aspectos en donde se deben centrar los esfuerzos, esta herramienta permitirá administrar y gestionar los gastos de la empresa de forma adecuada, asignar y utilizar los recursos con eficiencia y tomar correctivos necesarios a tiempo.

Nuestra investigación inicia con una recopilación de los antecedentes históricos de la empresa, y sus problemas actuales, basados en la observación y el estudio de campo determinamos que se derivan de una inadecuada gestión financiera, esto ha ocasionado que se hayan tomado decisiones inoportunas y se hayan desperdiciado recursos materiales, técnicos, humanos y monetarios, todo esto repercutió en la disminución de los márgenes de rentabilidad de la empresa durante los últimos 5 años.

La investigación está basada en un análisis teórico de diversos conceptos, enfoques, niveles y categorías del presupuesto maestro, con el fin de posicionar en un contexto los criterios básicos del modelo a proponer, de acuerdo a su objetivo realizamos una investigación descriptiva y correlacional, para esto utilizaremos técnicas e instrumentos de medición como encuestas y entrevistas que nos permitan medir los indicadores y comprobar las hipótesis.

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantea la implementación del presupuesto maestro como herramienta de planificación estratégica que ayude a la directiva a coordinar las actividades de cada unidad, para que los recursos se manejen con efectividad y eficiencia, este proyecto de tesis se aplicará en el año 2013 y su delimitación abarca el cantón Durán.

Nuestra propuesta consiste en elaborar un presupuesto maestro como herramienta de control de la gestión administrativa, el mismo que servirá para controlar y monitorear los gastos y prever con antelación las decisiones a tomar en momentos de oportunidad o crisis, evitando con ello el desperdicio de recursos y la pérdida de competitividad.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

La compañía Estar C.A. fue creada el 21 de abril de 1981 por el Dr. Esteban Quirola Figueroa actuando como Representante Legal desde esa fecha el Sr. Alfonso Quirola Lojas, su actividad principal es la exportación de camarón a los mercados de Estados Unidos y Europa. Para iniciar sus actividades empresariales la compañía adquirió un bien inmueble situado en la Calle Bolivia 102 del Cantón Durán, en donde se instaló la planta que empaca y exporta el camarón que es transportado desde las camaroneras del Grupo Quirola, el traslado del camarón desde la Isla Puná a la empacadora se realiza en ocho horas o menos, lo que ayuda a preservar la frescura y calidad del producto.

Conforme al desempeño de sus actividades y con las ganancias obtenidas, Estar C.A. en septiembre del 2008 decide realizar mejoras en su infraestructura con la finalidad de incrementar su producción y expandirse a otros mercados.

Actualmente en la empresa se presenta la problemática de la mala utilización de sus recursos, uno de los principales errores que cometen sus directivos es no proyectar adecuadamente su volumen de ventas, lo que repercute en ineficiencias en la planificación de la producción al no poder cumplir con la demanda existente en el mercado nacional e internacional, esto se debe a la falta de conocimiento de la aplicación de herramientas de planificación estratégica que les permitan prever su futuro, establecer objetivos y desarrollar procedimientos y operaciones para alcanzarlo.

La falta de un presupuesto financiero ocasiona que a pesar de la empresa cuente con un buen nivel de ingresos, la falta de políticas de compras de materia prima e insumos y la alta rotación del personal han causado la elevación de los costos de producción, esto sumando a los constantes desembolsos no programados y las gastos denominados "urgentes" han originado elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas.

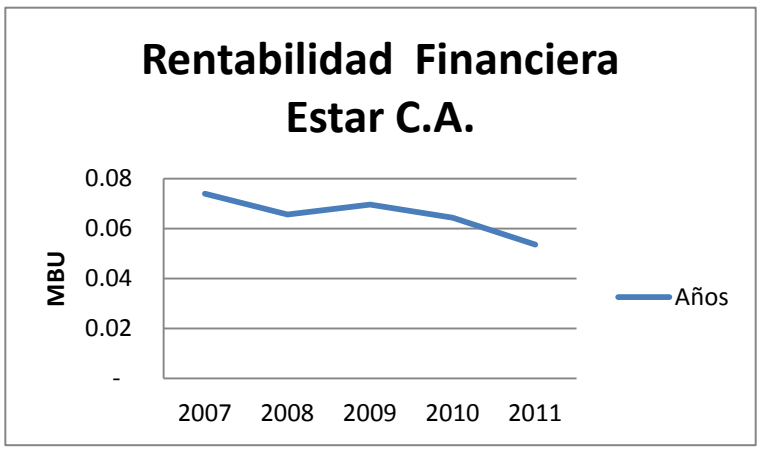
En los últimos cinco años, la empresa se ha visto afectada por problemas de iliquidez que le han impedido cumplir con las obligaciones nacidas por la compra de materia prima e insumos, adquiridas unas de contado y otras a crédito, esto ha provocado que en esos años no se alcance la rentabilidad esperada por los accionistas, como podemos observar en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Índices de rentabilidad

DETALLE	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	$ 14.599.477,24	$ 19.701.291,06	$ 19.597.666,72	$ 21.891.451,54	$ 28.685.110,66
Costo de Ventas	$ 13.519.566,95	$ 18.407.922,84	$ 18.234.378,10	$ 20.483.838,09	$ 27.148.011,17
Utilidad Bruta	$ 1.079.910,29	$ 1.293.368,22	$ 1.363.288,62	$ 1.407.613,45	$ 1.537.099,49
Márgen Bruto de Utilidades	**0,07**	**0,07**	**0,07**	**0,06**	**0,05**

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 1. Gráfico de rentabilidad



Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Falencias en la comunicación interna y un ineficaz control de los procesos, ha ocasionado en algunos casos desabastecimiento de materia prima e insumos debido a un mal manejo de los inventarios, y en casos extremos encarecimiento de los costos de producción y disminución de los índices de calidad al realizar compras “urgentes” a proveedores no certificados.

Es un problema muy frecuente en las pymes, el uso indebido de fondos y la falta de control en el destino de los ingresos, elementos que son esenciales para cumplir las obligaciones que contrae la empresa con sus proveedores, empleados, e instituciones de control, lo que incide en una mala imagen crediticia limitando oportunidades de negocios y posibles fuentes de financiamiento.

El conocimiento de herramientas de planificación es importante para la gestión administrativa y financiera debido a que permite destinar eficientemente los ingresos y elaborar planes de contingencia para cuando se presenten imprevistos que no fueron evaluadas inicialmente.

1.1.2. Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Durán

Área: Manejo efectivo de los recursos

Campo: Presupuesto Maestro

Universo: Estar C.A.

1.1.3. Formulación del problema

¿Cómo incide la falta de planificación operativa, en la optimización de recursos de la empresa Estar C.A. situada en el Cantón Durán para el periodo 2013?

Se considera que el problema es evaluable por tener los siguientes aspectos:

Delimitado: se concentra en los Departamentos de Ventas, Exportaciones, Compras, Producción, Recursos Humanos, Financiero y Gerencia General, con la finalidad de mejorar la comunicación interna y optimizar los recursos de forma eficiente.

Claro: Los problemas se pueden identificar con facilidad, redactar en forma concisa y fácil de comprender.

Evidente: Los problemas se manifiestan a simple vista.

Concreto: Debido a que se la solución es precisa y directa para todos los involucrados.

Original: Los métodos que se pretenden aplicar son no investigados totalmente, las soluciones se aplicaran a los departamentos considerados de vital importancia, para el buen funcionamiento de la empresa.

Contextual: Es un tema trascendental, debido a que se han encontrado anomalías dentro de la organización por lo cual es necesario revisar sus procesos internos.

Factible: Existe la posibilidad de solucionar los problemas encontrados en áreas estratégicas de la empresa, el problema está dentro del tiempo requerido y las soluciones son aplicables a la empresa.

Variable: Se reconocen las variables con claridad debido a que se encuentran inmersas en la formulación del problema.

1.1.4. Sistematización del problema

1. ¿En que influye el desconocimiento de herramientas de planificación estratégica por parte de los directivos de la empresa?

2. ¿Cómo afecta la elevación de los costos de producción sobre la rentabilidad financiera de la empresa?

3. ¿Qué efecto tiene para la empresa el ineficiente manejo de inventarios y el retraso en la compra de materia prima e insumos?

4. ¿Se asignan eficientemente los recursos monetarios de la empresa a sus departamentos funcionales?

1.1.5. Determinación del tema

Impacto de la implementación del presupuesto maestro para la optimización de recursos en la compañía Estar C.A. situada en el Cantón Durán para el periodo 2013.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Analizar políticas y procedimientos de ventas, compras, contabilidad, producción y tesorería para determinar el efecto que produce en la empresa la falta de un presupuesto maestro que permita la utilización óptima de los recursos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar el perfil profesional de los directivos de la empresa, para verificar su experiencia y capacitación en gestión administrativa.

- Analizar los Estados Financieros de la empresa, para comprobar estadísticamente los índices de incremento en los costos de producción.

- Solicitar los informes de movimientos de inventario y órdenes de compra para identificar que ocasiona la falta de stock de materia prima e insumos.

- Investigar los procesos internos del Departamento Financiero y determinar cómo se realiza el procedimiento para la asignación de recursos.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación de la investigación

La difícil situación económica que atraviesan las pequeñas y medianas industrias producto de los cambios en el contexto nacional e internacional, ha creado la necesidad de que las empresas luchen por ser más competitivas y permanecer en el mercado, para ello necesitan planificar adecuadamente la utilización de sus recursos materiales y humanos e invertir en tecnología como apoyo o ventaja competitiva.

La acuacultura en nuestro país se ha diversificado principalmente en el sector camaronero, la gran aceptación del camarón ecuatoriano ha hecho posible su posicionamiento a nivel mundial ubicándolo primero en Latinoamérica a nivel de exportaciones, gracias al desarrollo de cultivos acuícolas que han permitido satisfacer la demanda de este producto, logrando a su vez grandes beneficios a toda la cadena de distribución que participa en esta actividad.

Estar C.A. se dedica a la exportación de camarón y sus principales clientes se encuentran en Estados Unidos, el depender de un solo mercado exige a los directivos de la empresa buscar nuevas estrategias como medida de control de riesgo ya que este país últimamente ha experimentado altibajos ocasionados por determinadas crisis financieras, en la actualidad se mantiene la incertidumbre de las renovaciones de acuerdos para la obtención de preferencias arancelarias por parte de este país.

Es importante recalcar la importancia del recurso humano en la gestión financiera, ya que todas las empresas están integradas por personas que con el apoyo en la tecnología facilitan la administración de los recursos tangibles e intangibles.

Por otro lado, producto de la globalización las medianas industrias tienen que competir con grandes empresas que ofertan mejores precios, para esto es necesario analizar cada uno de los factores que intervienen en el proceso productivo en lo referente a materia prima, insumos, recurso humano, etc.

Actualmente, en las empresas es común que exista la problemática de la no correlación entre los ingresos y la asignación correcta de los recursos, lo que produce despilfarros y déficit en la caja debido a la mala utilización del dinero.

El planteamiento de este tema se debe a que en la empresa existe una falta de planificación estratégica, desorganización interna y falta de comunicación entre departamentos lo que dificulta la toma de decisiones.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

La acuacultura y en especial la camaronicultura han sido grandes fuentes de empleo y generadores de divisas para el país, a finales de la década del 60 se dio inicio a la industria camaronera en el Ecuador en las cercanías de Santa Rosa, provincia de El Oro cuando un grupo de capitalistas empezaron a explotar las pampas salinas o salitrales, convirtiéndose en una de las industrias de mayor crecimiento y tecnificación en nuestro país.

Al convertirse la acuacultura en un negocio muy rentable los empresarios fueron tomando tierras agrícolas y manglares expandiéndose agresivamente en la década de los ochenta, este crecimiento estuvo acompañado de la creación de instituciones de apoyo (tanto gubernamentales como privadas y académicas), y de la aparición de regulaciones que facilitasen el proceso de producción y exportación para estimular la actividad camaronera e incrementar el ingreso de divisas al país.

Esta industria ha evolucionado a través de más de tres décadas, enfrentando problemas tales como enfermedades, falta de financiamiento, sobreoferta mundial del producto, así como también, produciendo grandes beneficios para los involucrados en esta rama productiva y para el país en general como fuente generadora empleo, gracias a las bondades climáticas y la gestión de los empresarios camaroneros.

Los empresarios camaroneros se han preocupado por realizar inversiones tanto en terrenos de siembra de camarón como en tecnología de avanzada para obtener un mejor rendimiento y calidad por hectárea, logrando captar nuevos mercados como

resultado principalmente de la inversión para mejorar la calidad y presentación del camarón de exportación, el mismo que por la situación geográfica, estructura del litoral y adaptabilidad de especies tiene un excelente sabor, color y textura que lo ha posicionado como el mejor camarón del mundo.

El camarón ecuatoriano se ofrece en presentaciones como helado en bloque (IQF), camarón entero (semi IQF), colas de camarón, camarón venado-desvenado, apanado y en brochetas.

La producción de camarón puede provenir de dos procesos productivos diferentes: la pesca de camarón silvestre (de donde se obtiene aproximadamente el 60% de la producción mundial en la actualidad), y la producción acuícola. Aunque ambos métodos son utilizados en todos los países productores de camarón, el primer método es la principal fuente de producción en los países asiáticos, de dónde proviene el 75% de la producción total mundial de camarón, y el segundo método, la crianza de camarón en piscinas, es la principal fuente de producción de los países occidentales.

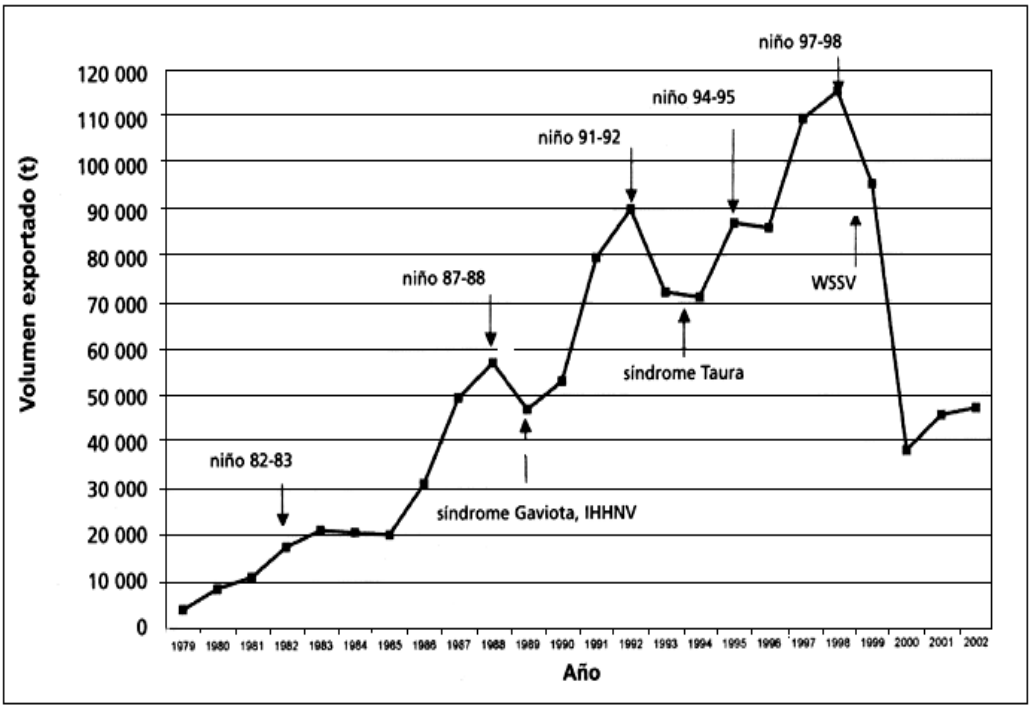
Las áreas dedicadas a la producción camaronera se expandieron en forma sostenida hasta mediados de la década de los 90, donde no sólo aumentaron las empresas que invirtieron en los cultivos, sino que se crearon nuevas empacadoras, laboratorios de larvas y fábricas de alimento balanceado, así como una serie de industrias que producen insumos para la actividad acuícola.

Entre los principales hechos que han afectado negativamente al sector camaronero tenemos primeramente el **Síndrome de Taura,** el cual aparece a mediados del año 1991 y es detectado en octubre de 1993 en la población de Taura, provincia del Guayas, y que ocasionó el cierre de 12.000 Há de producción hasta 1994, y cuyo efecto se extiende por la zona del Golfo de Guayaquil.

El peor embate que debió afrontar el sector camaronero fue el virus de la **mancha blanca**, que fue detectado en China a mediados de 1993, y que se extendió a Japón y toda Asia (excepto Filipinas), ocasionando elevados índices de mortandad y

afectando enormemente al sector. El virus apareció en Ecuador a fines de mayo de 1999 y se extendió a las cuatro principales provincias productoras, generando problemas de liquidez a los camaroneros debido a la pérdida de sus cosechas.

Figura 2. Eventos y enfermedades ambientales camarón



Fuente: FAO[1] www.fao.org

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

La falta de financiamiento fue un grave problema grave para la actividad camaronera, sobre todo países como Ecuador y Perú que enfrentaban elevadas tasas de interés para obtener créditos y cuyos niveles de producción disminuyeron por la aparición del virus de la mancha blanca, esto convirtió al negocio riesgoso y disminuyó la rentabilidad esperada del sector.

Sumado a esto, la elevada competencia mundial y los planes de países como China, Vietnam y Brasil de aumentar su oferta, ocasionaron que Ecuador pierda terreno en los mercados que fue conquistando paulatinamente, y que la rentabilidad del sector decrezca por la disminución de precios de venta internacionales, que ya no

[1] **FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

mantenían niveles tan elevados como los que se llegó a alcanzar durante el año 2000. La tendencia alcista en cuanto a los precios del camarón se ha mantenido durante casi toda la década de los 90. A comienzos de ésta, el precio promedio de la libra de camarón (promedio colas) se ubicaba a aproximadamente US$ 4.20 por libra y para 1998 se ubicaba en aproximadamente US$ 6.00 la libra.

En 1999 la sobreoferta mundial (Ecuador mantuvo niveles de producción récord hasta mayo de ese año, época en que apareció el virus de la mancha blanca) y la crisis económica asiática (en que Japón redujo drásticamente sus importaciones de camarón), afectaron el mercado de tal manera que los precios disminuyeron a cerca de US$ 3.00 por libra.

En condiciones normales el camarón producido en Ecuador es uno de los de menor costo a nivel mundial. Las razones principales son las siguientes:

- Bajo costo de tierras de producción.
- Mano de obra calificada y productiva.
- Clima que permite cosechar todo el año, que a su vez ayuda a que no haya épocas con capacidad instalada ociosa.
- Tipos de cultivo que requieren bajo mantenimiento y mano de obra.

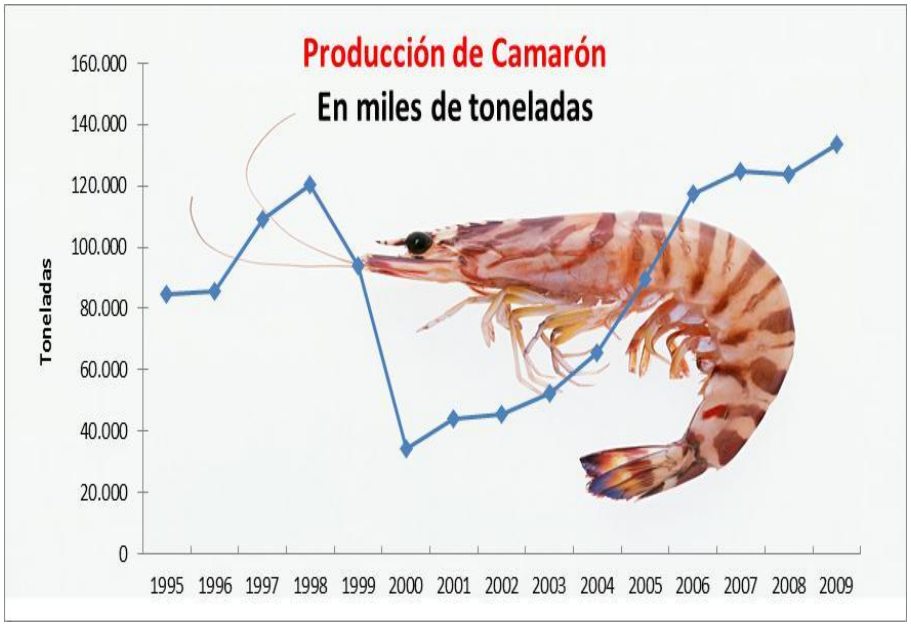
A estas ventajas en costos de producción existen otras con respecto a calidad y a rapidez de producción y comercialización que permiten ofrecer un mejor producto, como por ejemplo el tiempo reducido de comercialización: por el tamaño del país, el traslado del camarón a las empacadoras se realiza en ocho horas o menos, lo que ayuda a preservar la frescura y calidad del producto, y tenerlo empacado y listo para exportar en menos de 24 horas.

Otro factor que favorece la competitividad del camarón ecuatoriano es el bajo costo de ciertos insumos, como las larvas y los alimentos balanceados que tienen menor precio que en otros países productores. Esto es resultado de la alta inversión realizada en el sector en las décadas de los ochenta y noventa, y que, debido al gran desarrollo y dinamismo de esta industria en esa época, ya fue amortizada, motivo por el cual los costos de producción de los insumos para la producción de camarón son bajos.

En el año 1975 el Dr. Esteban Quirola Figueroa, inspirador, gestor y fundador del Grupo Quirola, creó las piscinas camaroneras en la Isla Puná y la planta empacadora en el Cantón Durán que se encargaría de la manufactura y exportación de camarón, su pensamiento emprendedor lo motivo a desarrollar industrias afines, como el laboratorio de larvas (Labquir S.A.), y la fábrica de balanceado (Balanquir S.A.).

En el año de 1999, la compañía atravesó por momentos muy difíciles, debido a que su producción se vio afectada por la plaga conocida como la mancha blanca que afecto a la mayoría de productores ecuatorianos ocasionando la disminución de las exportaciones de camarones que se redujeron en un 17% en volumen y en el 29 %(valores FOB) con respecto al año anterior (véase Figura 3).

Figura 3. Producción de camarón años 1995-2009



Fuente: FAO[2] www.fao.org

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

En el mes de enero del año 2000, el país decidió adoptar de manera oficial la dolarización como medida para enfrentar la crisis económica que se había generado

[2] **FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

en el país, teniendo como objetivo principal evitar el deterioro del poder adquisitivo del sucre que era nuestra moneda local, esto genero un entorno desfavorable para la empresa debido a la baja productividad y a los altos costos (se duplico el rubro de gasto en mano de obra),esto afectó directamente la competitividad de las exportaciones.

Desde sus inicios la empresa ha enfrentado problemas tales como plagas, falta de financiamiento, sobreoferta del producto en el mercado internacional, caída de los precios, etc., sin embargo los directivos tomaron la decisión de invertir tanto en terrenos para siembra de camarón como en tecnología de punta que le permita obtener un mejor rendimiento, calidad, productividad por hectárea, aprovechando las condiciones climáticas de nuestro país que nos permiten cosechar hasta 3 ciclos por año, en comparación con otros países exportadores como China y Tailandia (1 y 2 ciclos por año respectivamente).

En el año 2006 la empresa obtiene la certificación para el programa HACCP, que le permite obtener óptimos resultados en los procesos, obteniendo la licencia para exportar sus productos a Estados Unidos sin necesidad de intermediarios, obteniendo así el reconocimiento y posicionamiento de su marca en ese país, gracias a la visión del Dr. Alfonso Quirola (Gerente General de la empresa en ese periodo) se realización inversiones en infraestructura y tecnología con el fin de expandirse también al mercado europeo.

A diferencia del mercado norteamericano el mercado europeo como medida de protección del grupo y cuidado de la salud de su población, exige a los exportadores requisitos más estrictos y complejos de obtener, que abarcan desde el Certificado de Origen emitido por la Subsecretaria de Acuacultura hasta la certificación ISO de la planta donde se fabrica o procesa el producto , gracias a las negociaciones del Estado se han logrado ventajas arancelarias importantes sobre todo con la Unión Europea, como es el caso del acuerdo del Sistema Generalizado de Preferencias Andinas firmado en 1990, que permite exportar a la Unión Europea gracias al “Arancel Especial para Países Andinos”.

La exportación hacia nuevos mercados creo la necesidad de ampliar la planta empacadora y contratar mano de obra calificada, la compañía paso de tener 100 a 350 empleados, lo que ha generado problemas en lo que respecta al control administrativo y financiero, siendo el negocio del camarón es uno de los más rentables del mundo, la empresa actualmente enfrenta problemas graves de liquidez debido a la mala administración de los activos y pasivos de corto plazo.

Tomar decisiones apropiadas ayudó a los directivos a superar las dificultades, y aprovechar las oportunidades del mercado, generando grandes beneficios para los accionistas, empleados y para el país en general, para esto fue necesario que planifiquen sus decisiones, establecieran políticas, objetivos y procedimientos.

Por lo tanto, la planeación y control presupuestal son disciplinas que buscan identificar acciones a seguir a través de una secuencia sistemática de procedimientos, que deben ser utilizados con habilidad, para coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las operaciones de la empresa y obtener el máximo de rentabilidad con el mínimo de esfuerzo.

La situación actual requiere que la empresa defina estrategias y establezca un plan de acción que permita afrontar los posibles efectos de las crisis financieras y la dependencia de un solo mercado ya que de no renovarse el tratado de preferencias arancelarios ATPDA con los Estados Unidos perderemos competitividad frente a nuestros países vecinos.

EL ATPDA Y SU IMPORTANCIA PARA EL ECUADOR

La Ley de Preferencias Comerciales Andinas y Erradicación de Droga (ATPDEA), fue creada en Estados Unidos en el año 2001 e inició el 1 de Octubre del 2002, cobijando a 6100 productos entre ellos el camarón.

Fue creada con los siguientes objetivos:

- Apoyar los esfuerzos de los países beneficiarios de ATPDEA en la lucha contra la producción y tráfico de drogas ilícitas.
- Ofrecer una alternativa para revivir y estabilizar las economías lícitas de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.
- Estimular la inversión local y extranjera en los países ATPDEA. Servir los intereses de seguridad nacional de los Estados Unidos y Ecuador.

Para el Ecuador la relación comercial que tiene con Estados Unidos es importante, pues es su principal socio comercial, especialmente en estos últimos años en los que las exportaciones hacia dicho país se han incrementado considerablemente, estadísticamente en el año 2001, de todas las exportaciones de productos como: aceites crudos, banano, camarones y langostinos, rosas, madera, entre otros, el 37 % representaban al mercado norteamericano.

En el año 2002 tuvo un ligero aumento de alrededor del 2%, a partir de este año, las exportaciones tuvieron un aumento significativo, incrementando la participación de Estados Unidos al 45.39% de las exportaciones totales del Ecuador en el año 2008.

Durante este año, las exportaciones ecuatorianas a Estados Unidos llegaron a ser $ 8,4 mil millones de dólares, las cuales aumentaron en un 37% con respecto al 2007, también cabe resaltar que el 99% de nuestras exportaciones hacia Estados Unidos entran bajo preferencias ATPDEA, que lo libera del pago de aranceles.

Para el año 2011, las exportaciones a Estados Unidos representan el 43% de las exportaciones ecuatorianas.

Para mayor detalle véase Figura 4.

Figura 4. Exportaciones de Ecuador por destinos

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

En los últimos tiempos los Estados Unidos han empezado a analizar la opción de no extender esta ley, de no llegar a un acuerdo las consecuencias pueden afectar mucho al comercio ecuatoriano, ya que se tendrían que pagar altas sumas de dinero en aranceles, y aumentarán los precios de los productos ecuatorianos en E.E.U.U y por ende los consumidores tendrían que pagar mayores valores y "potencialmente existiría una reducción en demanda", cuando hablamos de la pérdida del ATPDEA no podemos reducirlo a un problema exclusivamente de aranceles, tendrá un efecto en cascada sobre el resto de la cadena productiva y las diversas actividades que le están articuladas, esto significa menos empleo y menos actividad económica en el país.

La pérdida de los aranceles preferenciales afectan el dinamismo de las cadenas productivas, especialmente las no petroleras, "por el efecto combinado de la pérdida de expectativas de crecimiento de los exportadores, el desplazamiento de productos ecuatorianos por la ventaja de mercado libre que han obtenido competidores directos como Colombia, Perú, México y otros, y la incertidumbre de contar de forma permanente con apoyos desde el Estado para compensar condiciones desventajosas de competencia en el futuro.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Mundial

Empresa :	**Nestlé**
Estrategia de presupuesto:	Presupuesto mundial en medios
Resumen del Proyecto:	La compañía Nestlé maneja un presupuesto de medios que asciende a 1.500 millones de dólares. Esta compañía transnacional de productos de consumo se encuentra negociando con tres redes de agencias para la repartición de sus presupuestos mundiales de compra y planificación de medios, según informaciones de los medios de comunicación. En estas negociaciones están participando las empresas Interpublic, WPP y Publicis. En Estados Unidos la agencia de Interpublic, Universal McCann es responsable de la compra de medios, así como de su planificación junto a otras agencias como Optimedia (Publicis).
URL:	http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/nestle-revisa-su-presupuesto-mundial-de-medios/

Latinoamericano

Empresa:	**Banco de Nicaragua, S.A.**
Proyecto:	Gestión estratégica de abastecimiento
Resumen:	El Banco de Nicaragua, S.A. (BANISA), es una institución bancaria privada constituida en Managua, Nicaragua. En los últimos años el indicador de eficiencia operativa, que relaciona los gastos operativos al total promedio de los activos, está tendiendo a su deterioro, lo cual indica que la institución no está usando eficientemente sus recursos para generar la rentabilidad deseada a sus accionistas. De continuar esta tendencia en el largo plazo, su clasificación de riesgo dentro del sistema bancario nacional despertará desconfianza e inseguridad en sus clientes. En este contexto, la Gerencia de Servicios Generales decidió a principios de este año, analizar sus actuales procesos de negocios, con el propósito de mejorarlos y de ésta forma contribuir a la creación de valor para la institución. Consideró pertinente, debido a los innumerables problemas que ha tenido, iniciar el replanteamiento de su sistema de abastecimiento para alinearlo a los objetivos estratégicos de la empresa.

	El objetivo del presente estudio de caso es diseñar una estrategia para el modelo de negocio de abastecimiento realizado por la Gerencia de Servicios Generales del BANISA, para el mejoramiento de la eficiencia operativa de la institución bancaria. Para este fin se planteó conocer las características generales del sistema de abastecimiento y, realizar un análisis interno y externo de la organización. El análisis estratégico del modelo de abastecimiento permitió identificar que existe un fuerte enfoque funcional burocrático y uso excesivo de los recursos humanos; aspectos que alargan los procesos y producen insatisfacción en el cliente interno. Por ejemplo, el tiempo medio de operación (TMO) para el proceso de compra es de 5 horas aproximadamente, en el cual es necesaria la intervención del Gerente General para autorizar las ordenes de compras, razón por la cual casi el 55% de los clientes internos considera que el tiempo de trámite de compras es muy lento y amenaza la operatividad de las áreas del banco. Para solucionar esta problemática, el estudio de caso propone un modelo electrónico de abastecimiento que consistirá en la implantación de aplicaciones que contemplen solicitudes electrónicas de **presupuestos** (RFQ) para los procesos de negociación y módulos para gestionar las relaciones de negocios con los proveedores (eSRM); así como el uso de catálogos, órdenes de compras y medios de pagos electrónicos para los actividades de adquisición. Al automatizar e integrar sus procesos de negocios, la Gerencia de Servicios Generales reducirá los TMO y desarrollará relaciones de colaboración con los actuales y potenciales proveedores, que aseguren el abastecimiento de los bienes y productos que requieren las áreas funcionales del BANISA para la ejecución de sus operaciones en beneficio de sus clientes finales. Sin embargo, para ello también es necesario orientar la organización hacia una estructura burocrática mecanizada, rediseñar adecuadamente sus procesos de negocios y, promover la participación activa los stakeholder que tienen alto poder de decisión e interés en esta estrategia.
URL:	http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/ramirez_rm/html/index-frames.html

Local

Empresa :	**TAME**
Proyecto:	Propuesta de implementación del cuadro de mando financiero para compañías de aviación civil: caso de estudio departamento de presupuestos
Resumen del Proyecto:	En las últimas décadas se produjo un desarrollo acelerado de la utilización de la información afectando sin lugar a dudas al sector empresarial de manera positiva en unos casos y negativa en otros. Todas las empresas de alguna manera poseen información tanto externa como interna que ayudan a tomar decisiones acerca del camino que deben seguir las empresas para ser más competitivas al desarrollar mayores técnicas que vuelvan a la gestión empresarial una ventaja competitiva sobre su competencia, con este fin a partir de la planeación estratégica, Norton y Kaplan en los 90ïs desarrollaron la técnica llamada Cuadro de Mando Integral (CMI). El proyecto consiste en diseñar y proponer la implementación del Cuadro de Mando Financiero a la compañía de aviación civil TAME "Líneas Aéreas del Ecuador" en el **Departamento de Presupuesto** (DP), unidad de negocio identificada como sensible en la administración de la Empresa. Este proyecto consta de cuatro capítulos, que se detallan a continuación: Dentro del capítulo uno se encuentran aspectos generales de la empresa, cuyo objetivo es entender más a fondo la actividad económica de TAME tratando sus antecedentes, evolución a lo largo de la historia, su flota de aviones, sus posibles ingresos y egresos presupuestados para el 2006, empleados, servicios que ofrece su posición frente al mercado, sus rutas, etc., se conoce el plan estratégico corporativo vigente, entendiendo la razón de ser de la aerolínea, su estructura organizacional, además se habla sobre el tratamiento actual de la información, sistemas que usa, la facilidad de obtener reportes y enlazar la información de varios reportes; por último se conoce acerca del DP, que es el objeto de la propuesta. El capítulo dos contiene el Marco Teórico que se usa como referencia para el desarrollo del proyecto, específicamente se basa en la metodología antes mencionada del CMI de Norton y Kaplan, mencionando sus antecedentes, sus ventajas, sus objetivos dentro de las empresas, las perspectivas que utiliza para llegar a ser una herramienta de gestión, utilizando indicadores en cada una de estas perspectivas, un aspecto base dentro de esta metodología es poseer un plan estratégico, que se menciona en este capítulo, se describe una metodología para la creación de un CMI; y se destacan aspectos clave del Cuadro de Mando Financiero. En el capítulo tres se desarrolla la propuesta, aplicando la metodología descrita

	en el capítulo dos para la construcción de un CMI, comenzando con la construcción del plan estratégico para el DP para luego desglosar la estrategia en cada perspectiva y seleccionar los que se encontraron en la perspectiva financiera, con estos propósitos financieros se construyeron los indicadores los cuales ayudaran a alcanzar los propósitos planteados, con los indicadores definidos se establece el Cuadro de Mando Financiero(CMF) para el DP, al final se pone en acción el CMF propuesto con la ayuda del Excel y los datos necesarios para el cálculo de los indicadores. Dentro del capítulo cuatro se encuentran las conclusiones a las cuales se llegó después de haber realizado la propuesta y ver el CMF trabajar. Se recomiendan aspectos importantes observados durante la realización del proyecto
URL:	http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/334

Antecedente 1

Título de Tesis:	**Restructuración del sistema de contabilidad y presupuesto de la Finca Los Cedros**
Autor:	Lojan Neira Jaime Rodrigo
Palabras clave:	Auditoria, Contabilidad, Finca Los Cedros, Sistema Contable
Fecha de publicación:	28/07/2003
Editorial:	Universidad Tecnológica Equinoccial
Resumen:	Introducción. Aspectos específicos de la contabilidad agropecuaria. El presupuesto de la empresa agropecuaria. Características del negocio. Rediseño y reestructura del sistema de contabilidad, costo y presupuesto.
URL:	http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/10673
Aparece en las colecciones:	Maestría en Contabilidad Y Auditoria

Antecedente 2

Título de Tesis:	**El presupuesto como herramienta eficaz de la Administración Financiera MEC**
Autor:	Utreras C., Liliana N.
Palabras clave:	Administración Financiera, Auditoria, Contabilidad, Licenciatura En Contabilidad Y Auditoria
Fecha de publicación:	22/04/2006
Editorial:	Universidad Tecnológica Equinoccial
Resumen:	Antecedentes. Capítulo I: Planteamiento del problema. Capítulo II: Marco Teórico. Capítulo III: Metodología de la Investigación. Capítulo IV: El Presupuesto como herramienta Eficaz De La Administración Financiera. Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones. Anexos.
URL:	http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/11042
Aparece en las colecciones:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoria

Antecedente 3

Título de Tesis:	**Modelo de gestión estratégica corporativa para la empresa G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA basado en Balancedscorecard (BSC)**
Autor:	Pesántez Jeaneth, Guaygua Yajamin, Luis Santiago
Palabras clave:	Transporte Terrestre, Logística, Planificación Estratégica, Administración De Empresas, Comercialización
Fecha de publicación:	01/01/2009
Editorial:	Sangolquí / Espe / 2009
Resumen:	El proyecto está dirigido al desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica para G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA, una empresa que ofrece servicios de comercio exterior y logística integral, con más de 20 años de experiencia en el mercado. A pesar que la empresa se ha desarrollado a lo largo de su vida institucional, actualmente presenta debilidades administrativas y financieras atribuidas a malas administraciones anteriores, además presenta varios problemas en todas sus áreas, los mismos que se encuentran identificados en el diagrama de causa efecto. Problemas causados por la administración tradicional de la directiva de la empresa no han permitido una evolución hacia la gestión estratégica,

	además no cuenta con indicadores de gestión que le permitan monitorear el desarrollo de las actividades en todas las áreas, el recurso humano se encuentra desmotivado y desconoce la filosofía corporativa, además en el área financiera no se realiza planificación en función de un **presupuesto**, generando costos y gastos altos para la empresa. En el presente Modelo de Gestión Estratégica se analizará las variables críticas del entorno mediante un análisis FODA, para establecer un adecuado direccionamiento estratégico, se implementen indicadores de gestión que permitan medir el desarrollo empresarial, mediante un adecuado control financiero, mejora de la calidad y satisfacción al cliente, establezcan una cultura de mejora continua en todos los procesos y brinden motivación y desarrollo al personal, todo para mejorar la productividad y rentabilidad de G.I.S. LOGISTICS.
URL:	http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2319
Aparece en las colecciones:	Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial

Antecedente 4

Título de Tesis:	**Propuesta de una guía para el proceso de contabilidad presupuestaria aplicada a la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo", ejercicio 2011**
Autor:	Ojeda Sánchez Alicia Maryvel
Palabras clave:	Contabilidad Presupuestaria
Fecha de publicación:	28-oct-2011
Editorial:	Universidad Politécnica Salesiana
Resumen:	La siguiente tesis es una propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, fue creada con el fin de que financiara los emprendimientos y requerimientos de las familias de las localidades, con el pasar de los años ha ido creciendo y hoy en día cuentan con 27 oficinas y 3 ventanillas de atención (30 puntos), y su la estructura orgánica consta de cinco áreas, 16 departamentos y 28 componentes. Este manual no solo puede ser aplicado en el año 2011 sino en cualquier periodo. Y por último se deberá aplicar el registro contable donde consta la ficha de la ejecución presupuestaria y esta afectara al presupuesto asignado para ese periodo sin que cambie la contabilidad

	de la Cooperativa, este es el objetivo no afectar a la contabilidad final y por medio de este se pueda entregar informes y datos precisos de lo que se está ejecutando y lo que se dispone. El propósito de esta guía es ser un instrumento para administrar y gestionar cada uno de los gastos de una forma adecuada, de tal manera que se puedan utilizar los recursos eficientemente y tomar los correctivos necesarios y a tiempo esto nos facilitara el control interno y la comunicación de aspectos financiero a todos los estamentos institucionales, así como rendir cuentas de las acciones administrativas.
URL:	http://hdl.handle.net/123456789/1275
Aparece en las colecciones:	Contabilidad y Auditoría CUE - Tesis de Pregrado

Antecedente 5

Título de Tesis:	**Plan estratégico de marketing para alcanzar el presupuesto de ventas de la Empresa de Transporte Turístico RP TOURS en la ciudad de Quito.**
Autor:	Muñoz Ponce Catalina, Paz Hernán
Palabras clave:	Presupuestos, Marketing, Canales De Distribución, Promoción De Ventas, Planificación Estratégica,
Fecha de publicación:	01/03/2009
Editorial:	Sangolquí / Escuela Politécnica del Ejercito / 2009
Resumen:	La presente tesis consiste en desarrollar un Plan Estratégico de Marketing, con el fin de alcanzar el presupuesto de ventas de la Empresa De Transporte Turístico RP TOURS ubicada en la ciudad De Quito. El objetivo central es entregar a Rp Tours información relevante del mercado turístico en general, y más específicamente del sector de transporte turístico. Se busca orientar a la empresa, con la entrega de estrategias de marketing que son posibles implementar tanto en el corto como en el largo plazo. La tesis está conformada por siete capítulos en los que se estudiaron distintos temas según la importancia de este proyecto.
URL:	http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2851
Aparece en las colecciones:	Tesis - Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia

2.1.3 Fundamentación

En la actualidad, los enfoques económicos han evolucionado, sobre todo a partir de la época de los años 80, en que el factor globalización entró en acción. Las empresas modernas, y por ende sus directivos, deben pensar en empresas con influencia mundial, y dejar de pensar localmente. Pensar así puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso en los negocios.
Las principales características de las nuevas economías son:

a) **Globalización.** Los negocios locales se convirtieron en empresas transnacionales; los directores llevan a sus unidades de producción o de distribución a lugares en donde son más competitivas con mejores economías de escala y donde se obtienen mejores rendimientos respecto de otras regiones del mundo.

b) **Tecnología.** La competitividad está fundamentada especialmente en la tecnología, la misma que busca proporcionar nuevos y mejores productos, con calidad y servicios diferenciales respecto de otros competidores, tanto locales como globales.

c) **Talento.** La empresa que tenga los mejores talentos tendrá mayores posibilidades de sobresalir entre sus competidores. La guerra por la capacidad y el talento personales apoyada en la capacitación dirigida y constante; por el biculturismo, la educación y cultura general de alto grado de los ejecutivos.

d) **Información.** El manejo inteligente y adecuado de la información disponible hará la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa.

Requerimientos de la administración. La administración moderna busca:

- Cambiar el trabajo físico por el intelectual.
- Manejo adecuado y eficiente de la tecnología, en todas sus áreas.
- Innovación, modernización y proactividad.
- Nuevas formas de crear valor.

- Estrategia empresarial: pensamiento y acciones estratégicas.
- Más planeación: objetivos estratégicos.
- Más información: confiable, oportuna y suficiente.
- Transitar del mercado cerrado al abierto.
- Desarrollo constante de productos y servicios.
- Sistemas de calidad, mejora continua y valores éticos empresariales.
- Creación de cadenas eficientes de suministro y producción.
- Simplificación administrativa y estructuras más simples y ágiles.
- Enfoque de negocio hacia el cliente y mercado, para reenfocar los esfuerzos tecnológicos y de producto.
- El cliente es el centro de la nueva cultura de hacer negocios.

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

Genéricamente las finanzas tanto privadas como públicas deberían tener el mismo enfoque; pero como el objetivo de estas grandes ramas (públicas y privadas) es tan disímbolo, las finanzas como tales pierden su unidad cuando se habla de las finanzas del estado y de las finanzas de la empresa.

FINANZAS

Concepto.- Las finanzas tienen por objetivo primordial la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la obtención de recursos de las fuentes más económicas disponibles y su aplicación en los proyectos más rentables o productivos, tratando de disminuir al mínimo los riesgos.

Para el efecto, existe gran variedad de técnicas financieras que ayudan al ejecutivo financiero a tomar las decisiones adecuadas respecto de las fuentes baratas de

recursos y la aplicación óptima de éstos. Sin embargo, no se puede definir a las finanzas como una técnica numérica y de aplicación de fórmulas en forma indiscriminada sin que intervengan otros factores externos y distintos a dichas técnicas.

El concepto de finanzas se puede resumir como el *"hecho de proveer los recursos suficientes y necesarios para enfrentar los pagos. Las finanzas se apoyan en la planificación financiera que a su vez comprende la estimación de entradas y salidas de fondos de la caja para la operación, la generación de recursos operativos o por financiamientos, así como su uso, inversión, distribución y control"*[3]. (HAIME LEVY, 2009)

De acuerdo al concepto anterior, las finanzas contemplan la planeación de los recursos económicos para analizar y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operaciones normales de la organización), así como las fuentes externas más convenientes (más económicas), para que los recursos sean aplicados en forma óptima, y poder cumplir con todos los compromisos económicos, presentes y futuros, reales e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo al mínimo los riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa.

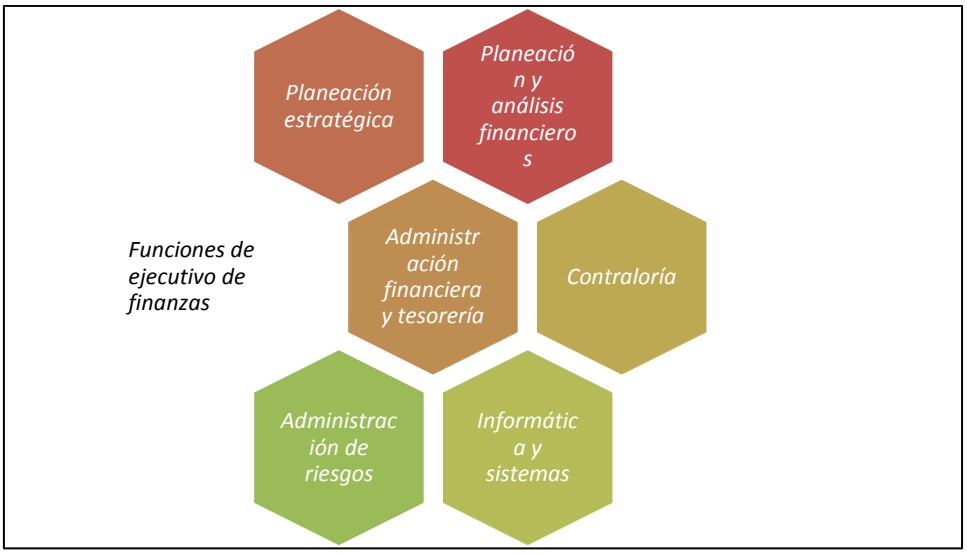
LA FUNCIÓN FINANCIERA Y EL EJECUTIVO DE FINANZAS

Una definición concreta del ejecutivo de finanzas puede ser la siguiente:

- Es el principal responsable de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa y, por lo tanto, miembro de la Dirección. Como tal, participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea primordialmente para aquellos proyectos o segmentos importantes de la misma, promoviendo el uso eficiente de los recursos para mantener su productividad.
- Es responsable de todos los aspectos relacionados con la tesorería, auditoría interna, contraloría, planeación y análisis financiero.

[3] HAIME LEVY, Luis: *Planeación financiera en la empresa moderna p. 39*

Figura 5. Funciones del ejecutivo de finanzas



Fuente: Autoras **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

a) Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica consiste primordialmente en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo basados en criterios de eficiencia y rentabilidad; sirve de guía para definir el rumbo y anticipar los impactos positivos o negativos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.

Por lo tanto, estará involucrado en:

- **Definir la Misión:** Describir la actividad fundamental primordial y permanente de la organización.
- **Desarrollar la Visión:** Determina las actividades a ejecutar a largo plazo.
- **Definir los Objetivos:** Define los propósitos fundamentales que serán alcanzados.
- **Establecer Políticas**: procesos a seguir para alcanzar los objetivos.
- **Definir Estrategias y Tácticas:** métodos para alcanzar los objetivos.
- **Identificar Metas:** propósitos medibles y alcanzables, para lograr los objetivos.

Funciones

a) Planeación y Análisis Financieros

Determinar cuáles serán los recursos necesarios para emprender y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa, conjuntamente con la definición de las fuentes de financiamiento de los proyectos, para allegarse oportuna, suficiente y económicamente los recursos que los puedan llevar a cabo. Es una de las principales funciones del ejecutivo financiero. Esta actividad está encaminada al análisis de las acciones que generen valor agregado y la capacidad de generación de flujos de efectivo libres dentro de la organización.

Las principales funciones de esta área son:

Presupuestos a corto plazo. Expresar financiera, flexible y dinámicamente los planes para cada período de operación, a la vez de establecer los presupuestos como instrumentos de control operativo.

Planeación de la estructura financiera. Optimizar la estructura de capital de la empresa para generar valor superior al costo del capital propio, a favor de los accionistas.

Creación de valor para los accionistas: Política de reinversión y dividendos. Incrementar el patrimonio neto de los accionistas en términos reales, sin descuidar la generación de valor para empleados, acreedores, proveedores y la sociedad en general.

Evaluación del desempeño. Calificar los niveles de desempeño de todas las áreas de la empresa, de sus productos y servicios, comparándolos con parámetros internos y externos.

Análisis de estados financieros. Informar con profundidad sobre gestión de la administración, el grado de eficiencia financiera y calidad de la situación financiera de la empresa.

Análisis de la rentabilidad por área de responsabilidad. Medir el resultado de la delegación de autoridad y responsabilidades dentro de cada área de la organización.

Análisis de la rentabilidad por producto y cliente. Medir el resultado y valor agregado por cada producto y cliente con el objetivo de tener condiciones competitivas eficientes.

Análisis de la generación de valor agregado. Incrementar la eficiencia y competitividad de la organización y medir los resultados de las operaciones, decisiones y cambios numéricos de la gestión directiva.

Modelos financieros. Crear modelos de simulación que contemplen la variación de los diferentes escenarios en los que se desenvuelva la empresa.

b) Administración Financiera y Tesorería

Esta función se centra en la transformación que experimentan los recursos de la empresa a través del desarrollo del ciclo financiero, para evitar todo derroche en su utilización, particularmente los recursos que componen el capital de trabajo. Dada la escasez y elevado costo de los recursos, esta actividad es crítica dentro de la organización.

Las principales acciones dentro de la administración financiera son:

Obtención de financiamientos. Procurar los fondos para e| desarrollo de las actividades de la empresa, utilizando fuentes nacionales e internacionales.

Relación con instituciones financieras. Conocer profunda y profesionalmente a las instituciones de crédito de donde se obtengan y hacia donde se canalicen recursos.

Relaciones con accionistas e inversionistas. Mantener una relación adecuada con los accionistas e inversionistas y proporcionar información transparente y oportuna sobre los eventos y actividades de la organización.

Utilización y manejo de operaciones en el mercado de dinero y capitales. Aprovechamiento adecuado de los distintos instrumentos de financiamiento e inversión disponibles en el mercado.

Administración de las disponibilidades. Procurar y mantener la liquidez con eficiencia y responsabilidad.

Administración de crédito y cobranza. Operar con responsabilidad y eficiencia los activos crediticios de la organización.

Administración de fondos de inversión con fines específicos. Anticipar necesidades de recursos para propósitos determinados y predefinidos.
Restructuración financiera. Anticipar situaciones críticas y evitar situaciones de falta de liquidez, para reconformar la estructura de los pasivos.

c) Contraloría

Creación de procesos integrados de control utilizando los sistemas contables como apoyo a la estrategia global de la organización. Los sistemas de información contable deben estar diseñados para proporcionar la información necesaria sobre los productos, mercados, producción y la operación general de la empresa, para con ellos establecer la supervisión de las responsabilidades administrativas, Las principales funciones son:

- **Generación de información financiera.** Elaborar la información contable y financiera que muestre los resultados obtenidos durante la operación.
- **Sistemas y políticas contables.** Establecer sistemas de registro con esfuerzos planeados y coordinados, para generar información financiera que permita la toma de decisiones de calidad.
- **Consolidación de estados financieros.** Conjuntar la información financiera de las diversas ramas, filiales y áreas de negocio. a través de la unificación de sistemas y políticas contables coordinadas.
- **Sistemas y control de costos.** Proporcionar la información sobre los costos y su control.
- **Cadena integrada de suministros.** Gestión eficiente de los inventarios para minimizar sus costos y montos de inversión.
- **Control de precios de transferencia.** Adecuada administración de los precios de transferencia entre las diversas unidades de negocio.
- **Control financiero de proyectos de inversión.** Anticipar las necesidades de financiamiento de acuerdo con el calendario de requerimientos de los proyectos aprobados.

- **Aseguramiento del control interno.** Establecer los lineamientos, implantar los sistemas de control interno y supervisar su cumplimiento para salvaguardar y vigilar los bienes de la empresa.
- **Planeación y estrategias fiscales.** Establecimiento de las estrategias fiscales para ejercer un manejo eficiente de las obligaciones fiscales y aprovechar las posibles ventajas e incentivos de la materia.
- **Cumplimiento de obligaciones fiscales.** Establecer y administrar las políticas y procedimientos en materia de obligaciones fiscales e impositivas para su cabal y oportuno cumplimiento.

INGENIERÍA FINANCIERA

La ingeniería financiera es el conjunto de conocimientos ciertos del área financiera que van a ser aplicados en el perfeccionamiento de la técnica de administración de recursos materiales, económicos y humanos de un ente productivo.

La ingeniería financiera busca utilizar instrumentos y herramientas financieras que lleven a la obtención de soluciones innovadoras a los problemas financieros de la empresa, encaminados a reducir riesgos, seleccionar los mejores proyectos de inversión que maximicen la inversión asignada, así como las fuentes de consecución de recursos óptimas que financien el proyecto.

Se entiende por proyecto, en términos generales, cualquier aspecto en el que exista una aplicación de recursos económicos, como puede ser la operación misma de la empresa, adquisición de equipo, su remplazo, etc.

Por medio de la ingeniería financiera se puede:

- Prevenir y solucionar los problemas financieros.
- Optimizar el uso de los recursos económicos.
- Definir la estructura financiera óptima.

- Identificar, analizar y seleccionar las fuentes de recursos más convenientes para la empresa.
- Identificar, prevenir evitar y minimizar, en la medida de lo posible, los riesgos y debilidades de la empresa. así como incrementar y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la misma.
- Colaborar profundamente en el proceso de planeación estratégica de la empresa y, por ende, definir la estrategia financiera más conveniente.
- Apoyar científicamente las decisiones financieras de la Alta Dirección.
- Ser congruentes con los fines y los medios del área financiera.
- Evaluar la actividad financiera de la empresa.

Decisiones financieras:

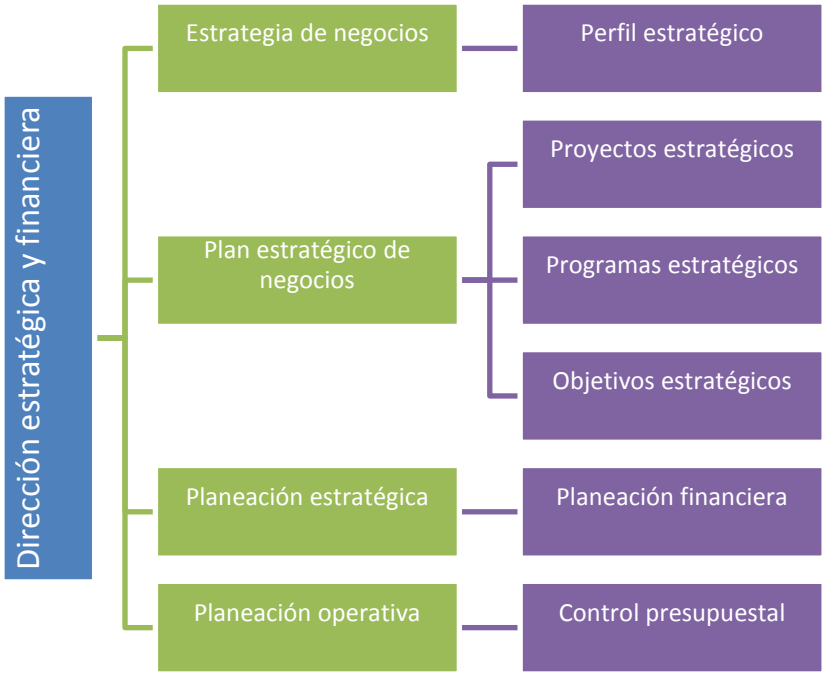
- Estratégicas. Son las que incorporan la relación de la empresa con el medio ambiente que las rodea.
- Operativas. Son las que asignan los recursos económicos disponibles a la operación de la empresa en la búsqueda de sus objetivos organizacionales.

LA PLANEACIÓN Y LA ESTRATEGIA

La planeación estratégica aplicada a las finanzas, es la responsable de identificar las oportunidades, fortalezas riesgos, y debilidades de una empresa, con el objetivo de planear su desenvolvimiento financiero, definir sus estrategias en esta área, prevenir su posible problemática y tomar las medidas conducentes para solucionarla, siempre alineada con la estrategia integral de la organización.

La función financiera ayudará en el proceso de planeación estratégica de la empresa al tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso mencionado de planeación, y así poder estructurar un plan estratégico completo, científicamente elaborado.

Figura 6. Dirección estratégica y financiera



Fuente: HAIME LEVY, Luis: *Planeación financiera en la empresa moderna p. 59*

LA PLANEACIÓN, LA ESTRATEGIA Y LA FUNCION FINANCIERA

Planeación estratégica es equivalente a planeación corporativa integral, planeación directiva integral, planeación formal, planeación general, planeación integral, entre otras.

Para que la estrategia sea efectiva, debe ser proactiva y tomar forma según las fuerzas e influencias del entorno exijan; en lugar de ser definida exclusivamente por el pensamiento abstracto de la dirección general, debe ser producto de un esfuerzo continuo de todo el nivel directivo y de sus equipos de trabajo.

Bajo los conceptos anteriores, la estrategia está basada en el pensamiento y visión de largo plazo, contemplando aspectos cualitativos dentro de una metodología de pensamiento estratégico (deja de lado lo operativo), con el objetivo de que la dirección y el equipo de alta dirección controlen el entorno e incluso lo lleguen a modificar, dada la proactividad de su pensamiento.

Por lo tanto, la planeación estratégica es un proceso organizacional que se inicia en la dirección general y termina hacia abajo en toda la organización, planteando con ello la estrategia y visión integral de negocio.

Se puede definir a la planeación estratégica tomando como base cuatro elementos fundamentales:

a) El Futuro del Presente

Se refiere al futuro de las decisiones tomadas en el momento presente sobre la base del pensamiento macro de la organización. La planeación estratégica (P.E.) observa los posibles resultados de una decisión que puede ser tomada y ejecutada por la Dirección General. Si el resultado observado en el escenario planteado no es conveniente, la decisión puede cambiarse. Para el efecto, deben observarse las distintas opciones que pueden ser tomadas. En este sentido, la P.E. consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos del futuro, los que cambiados con datos reales del presente, sirvan de base para la toma de decisiones de calidad, diseñando un futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo.

b) Metodología

La planeación estratégica es un proceso continuo y sistemático, cuyo principio es el establecimiento de metas, la definición de estrategias y políticas y la identificación de medios para lograr las metas. Para esto, desarrolla planes detallados para alcanzar los fines estratégicos establecidos.

c) Filosofía

Se debe percibir a la P.E., como una forma de vida. Es una actitud que requiere dedicación y determinación de sus integrantes. Debe tener presente que siempre es necesario planear sistemáticamente como una parte inseparable de la Dirección. Es un proceso intelectual, creativo, proactivo e innovador; no es un proceso mecánico

lleno de procedimientos y estructuras inamovibles, sino que es dinámico, versátil y enriquecedor.

d) Estructura

La estructura de la P.E., contiene cuatro tipos de planes básicos:

- Planes operativos (último nivel ejecutorio).
- Presupuestos a corto plazo (planeación del futuro inmediato).
- Programas a mediano plazo (planeación del futuro mediato).
- Planes estratégicos (soporte de los tres niveles anteriores).

Todo esto se interpreta como un esfuerzo sistemático, formal e informal, para establecer metas, objetivos, políticas y estrategias para identificar la forma de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

La planeación financiera, vista a la luz de la P.E. se resume en los siguientes elementos:

- Desarrollo de la misión empresarial, aplicándola al área financiera.
- Elaboración de diagnósticos financieros. pronósticos internos y externos de los elementos financieros relativos a la empresa.
- Fijación de objetivos organizacionales y financieros.
- Diseño de la estrategia financiera más conveniente. según lo identificado en los elementos anteriores.
- Revisión de objetivos, modificación de aquellos que se hubieren rezagado y confirmación de los que siguieran vigentes.
- Revisión de las tácticas operativas.
- Revisión de los medios utilizados.
- Revisión constante del entorno financiero.

PRESUPUESTO

La definición de presupuesto es:

> *(a) la expresión en términos monetarios de un plan de acción propuesto por la Alta Gerencia para un periodo específico, y* [4]
> *(b) una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implantar dicho plan.*
> *(c) conjunto de estimaciones que hace posible prever las condiciones de operación y los resultados de cierto periodo de tiempo.*

Su origen se deriva del francés antiguo bougette o bolsa, de donde se derivó la palabra inglesa ***BUDGET***[5] utilizada en las últimas décadas del siglo XVIII, cuando el Ministro de Finanzas de Inglaterra sometía a la consideración del Parlamento sus planes de gastos para su adopción y control.
Según (REYES PEREZ, 2005), El procedimiento del presupuesto fue adoptado por varios países europeos en la segunda década del siglo XIX y por los Estados Unidos en 1821. En la actualidad todos los gobiernos lo tienen implantado.

Fue hasta después de la primera guerra mundial cuando el sector privado empezó a darse cuenta de que también podría utilizar ventajosamente el procedimiento del presupuesto para controlar sus gastos, sin embargo, hasta hace relativamente poco, se han podido apreciar las posibilidades y ventajas del control presupuestal.

Los presupuestos actualmente constituyen el elemento primordial en el mundo empresarial. Sin ellos, es difícil para los gerentes y empleados saber si se encuentran en el camino correcto para cumplir con el crecimiento proyectado, algunas veces los planes de las organizaciones son informales, incluso no están escritos. Estos planes pueden funcionar en una organización pequeña pero a medida que esta crece, la planeación improvisada resulta insuficiente, por lo cual es necesario un plan más formal.

[4] HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M.: *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial.* p. 181
[5] **Budget:** En términos financieros, este documento establece el ingreso y los gastos de una compañía para un período futuro claramente establecido.

Por el contrario, la mayoría de las organizaciones empresariales usan los presupuestos para enfocar la atención en las operaciones de la compañía y las finanzas, no sólo para limitar el gasto. Los presupuestos destacan los problemas potenciales y las ventajas por adelantado, lo que permite a los administradores comprender acciones para evitar problemas o usar las ventajas con inteligencia.

"Un presupuesto es una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control[6]*"*

Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo, los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado; los utilizan como punto de referencia (una medida del desempeño estimado o deseado) contra la que comparan el desempeño real. Los presupuestos proporcionan los estándares para evaluar y "calificar" a los empleados de la compañía.

Los presupuestos son la herramienta usada con mayor frecuencia en la administración de costos; también resulta la de más valor para la organización ya que el presupuesto es uno de los instrumentos de administración de costos más usados y valorados para la reducción y el control de costos, el proceso de elaboración de presupuestos obliga al gerente a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en su mente.

El presupuesto financiero cuantifica las perspectivas de la administración con respecto utilidad, flujos de efectivo, y situación financiera. Los estados financieros se elaboran para periodos pasados, de igual forma se pueden preparar estados financieros para periodos futuros: por ejemplo: un estado de resultados presupuestado, un estado presupuestado de cambios en el efectivo, y un balance general presupuestado.

[6]HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, William O.: *Contabilidad Administrativa.* p.296

También, existen presupuestos no financieros como son: presupuesto de unidades fabricadas o vendidas, requerimiento de mano de obra directa e indirecta y el número de productos nuevos que se introducen en el mercado.

La presupuestación es una herramienta contable importante que utilizan las compañías para implementar su estrategia. Es también una herramienta útil en la planeación y el control de las acciones que deben emprender las compañías para satisfacer a sus clientes e incrementar su participación en el mercado. Los presupuestos proporcionan mediciones de los resultados financieros que espera una compañía de sus actividades planeadas.

"Cuando planean los gerentes aprenden a anticipar"[7]

UBICACIÓN DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control y se encuentran en todas las etapas del proceso administrativo:

Previsión. (Preconocer lo necesario). Conocer anticipadamente, recopilar toda la información necesaria para la elaboración y ejecución del presupuesto.

De Planeación. (¿Qué y cómo se va a hacer?). Programación consolidada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los posibles objetivos, basándose en la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación.

De Organización. (¿Quién lo hará?). Estructurar de forma adecuada, precisa y funcional las áreas de la empresa, lo que permite apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas.

[7] HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M.: *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial.* p. 180

De Coordinación o Integración. (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general). Coordinar todas las áreas o secciones, para que cumplan con los objetivos de la empresa. Para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario fundamentarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coincidiendo y fusionando todas las actividades de la empresa.

De Dirección (Guiar para que se haga). Ayuda a establecer las políticas a seguir, sirve de apoyo a la toma de decisiones y permite tener una visión de conjunto, así como establecer la mejor manera de guiar a los subordinados a la consecución de los objetivos.

De Control (Ver que se realice), Comparar periódicamente los resultados entre lo presupuestado y obtenidos, analizando y estudiando las diferencias, para realizar los correctivos necesarios a tiempo.

IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Es una herramienta moderna para la planeación y control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación, devaluación y tasas de interés, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio.

La implantación de un sistema de presupuestos constituye actualmente una de las claves del éxito de una empresa. Financieramente, si no se cuenta con un sistema de presupuestos coordinado, la administración tendrá solo una idea vaga respecto al rumbo que sigue la empresa, Por lo tanto, la importancia de los mismos radica en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el uso más productivo de los recursos.

Los presupuestos ayudan a establecer cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. El control presupuestal contribuye a la coordinación interna de esfuerzos.

Planear y vigilar las operaciones de la empresa constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema de presupuestos provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

AI realizar comparaciones entre los resultados reales y los resultados proyectados se pueden determinar los motivos que no permitieron alcanzar las metas de utilidades deseadas.

Entre los aspectos más importantes de los presupuestos tenemos:

- Ayudan en la toma de decisiones minimizando los riesgos en las operaciones de la empresa.
- Conservan el plan de operaciones de la organización dentro de los límites razonables.
- Son utilizados como mecanismo para la revisión de políticas, procedimientos y estrategias de la empresa.
- Sirven como guías para la ejecución de programas en un determinado periodo de tiempo.
- Sirven como punto de comparación cuando se han concluido los planes y programas.
- Inducen a los directivos y asesores a pensar en las necesidades totales de la compañía, para determinar los componentes y alternativas de importancia
- Es un medio de comunicación entre departamentos a determinado nivel y jerárquicamente entre ejecutivos de un nivel a otro.

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos forman una parte integral de los sistemas de control administrativo y financiero, cuando los gerentes los administran con sumo cuidado, los presupuestos proporcionan las siguientes ventajas:

- Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos
- Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos,
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva,
- Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.
- Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a analizar, finalidades a alcanzar, conocimientos de mercado y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficiencia.
- Ayuda a la responsabilidad a cada función de la empresa, precisamente donde corresponde.
- Debido a su carácter coordinador, hace que todos los departamentos de la empresa colaboren para alcanzar los objetivos generales fijados por el presupuesto.
- Evita el desperdicio, en el sentido de que limita los gastos a los máximos especificados.
- Regula los gastos proyectados, dentro de los límites del ingreso.
- Señala el uso más económico del capital de la empresa, toda vez que los planes elaborados antes del presupuesto tienen como objetivo la máxima eficiencia.

- Exige que el director estudie el mercado, los productos, los métodos de fabricación, y precisar las medidas más idóneas para aumentar la producción.
- Ayuda a determinar el efecto de la política de ventas, política de producción y la política financiera de la empresa.
- Hace posible analizar las diferencias entre estimaciones y resultados.

FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- La principal función de los presupuestos consiste en controlar la gestión financiera de la organización.

- Ayudan a determinar las actividades que se están realizando en la empresa, comparando los resultados con los datos presupuestados correspondientes para verificar si se lograron los objetivos o se rectificaron las diferencias o desviaciones.

OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para logar el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

FINALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar las actividades de la organización y relacionarlas entre sí.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

BENEFICIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Entre los beneficios principales de la elaboración de presupuestos se pueden mencionar los siguientes:

- Estimulan a los administradores a pensar hacia delante al formalizar sus responsabilidades para la planeación.

- Proporcionan expectativas definitivas que son el mejor marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente.

- Ayudan a los administradores a coordinar sus esfuerzos, de manera que los planes de las subunidades de una organización alcancen los objetivos de la compañía como un todo.

Analizando detalladamente los beneficios podemos destacar.

FORMALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN

La elaboración de presupuestos fuerza a los administradores a pensar hacia adelante (anticiparse y prepararse para las condiciones cambiantes). El proceso de elaboración del presupuesto hace de la planeación una responsabilidad explicita de la administración. Con frecuencia, los administradores operan sobre una base día a día extinguiendo un fuego tras otro. Simplemente "no tienen tiempo “para ningún pensamiento complicado más allá de los problemas del siguiente día.

El problema con el enfoque día a día para administrar una organización es que los objetivos nunca se cristalizan. Los administradores reaccionan a los sucesos actuales en vez de planear el futuro.

Para preparar un presupuesto, un administrador debe establecer metas, objetivos y establecer políticas para ayudar a alcanzarlos. Los objetivos son los puntos de destino, y los presupuestos son los mapas que nos guían hacia ellos.

Sin metas ni objetivos, las operaciones de una compañía carecen de dirección, los administradores no prevén problemas y entonces, los resultados son difíciles de interpretar.

COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

La coordinación consiste en conseguir un equilibrio entre todos los aspectos de la producción o el servicio y todos los departamentos dentro de una compañía para lograr alcanzar las metas.

La comunicación consiste en asegurarse de que todos los empleados entiendan y acepten tales metas.

La coordinación obliga a los ejecutivos a pensar en las relaciones que se establecen entre los departamentos individuales y la compañía en su conjunto, así como en la relación con otras compañías.

MARCO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO[8]

Los planes permiten a los gerentes de una compañía medir el desempeño real contra los presupuestos. Los presupuestos pueden superar dos limitaciones del uso del desempeño anterior como base para evaluar los resultados reales.

- Una de las limitaciones es que los resultados pasados con frecuencia incorporan los desaciertos anteriores y un desempeño deficiente
- La otra limitación de utilizar un desempeño previo es que puede esperarse que las condiciones futuras difieran de las del pasado.

[8] HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M.: *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. p. 183

Sin embargo, es importante recordar que el presupuesto de una compañía no debe ser el único parámetro de referencia para evaluar el desempeño. Muchas compañías también comparan su desempeño con empresas homólogas. De igual forma, consideran las mejoras en comparación con años anteriores. El problema de evaluar el desempeño en relación con sólo un presupuesto es que crea un incentivo para los subordinados de establecer una meta relativamente fácil de alcanzar.

Desde luego los gerentes de todos los niveles reconocen este incentivo, y por lo tanto trabajan para que el presupuesto constituya un mayor reto de alcanzar para sus subordinados. Los gerentes de cada uno de estos niveles negocian para entender lo que es posible alcanzar y lo que no, siendo el presupuesto el producto final de estas negociaciones.

MOTIVACIÓN DE LOS GERENTES Y EMPLEADOS

Las investigaciones muestran que los presupuestos que constituyen un desafío, es decir mejoran el despeño de los empleados, debido a que no alcanzar las cifras presupuestadas se considera un fracaso.

Los empleados —en su mayoría— se sienten más motivados a trabajar con mayor intensidad a fin de evitar el fracaso que a fin de alcanzar el éxito. A medida que se acercan más a la meta, trabajan más duro para alcanzarla. Por ende, a muchos ejecutivos les gusta establecer metas estrictas pero alcanzables para sus gerentes subordinados y sus empleados.

Crear un poco de ansiedad mejora el desempeño, pero los presupuestos ambiciosos en exceso e inalcanzables aumentan la ansiedad y disminuyen la motivación, puesto que los empleados ven pocas oportunidades de evitar el fracaso.

RETOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTOS

Presupuestación es un proceso que se realiza con mucho tiempo e involucra a los niveles de la administración. La alta gerencia desea que los gerentes de menos nivel

participen en este proceso, porque estos tienen un conocimiento más especializado y experiencia de primera mano en torno a los aspectos cotidianos de la operación del negocio.

La participación crea un mayor compromiso y responsabilidad hacia el presupuesto entre los gerentes de menor nivel. Éste es el aspecto del proceso de presupuestación que involucra desde el nivel inferior hasta el más alto dentro de la empresa.

El predominio generalizado de los presupuestos en compañías que van desde las grandes corporaciones con presencia internacional hasta los negocios locales más pequeños indica que las ventajas de los sistemas de presupuestación son superiores a los costos.

El apoyo de la Alta Gerencia es fundamental para obtener la participación de la Gerencia de línea en la formulación de los presupuestos y para lograr la exitosa administración de los mismos. Es poco probable que los gerentes de línea participen de forma activa en el proceso presupuestal si consideran que la Alta Gerencia no 'cree'' en el presupuesto.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Según (MENDOZA ROCA, 2004) :

> *"Los presupuestos se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista; el orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades de los usuarios de los mismos".*

1. Por el tipo de empresa

a) **Públicos**, Son elaborados y ejecutados por los gobiernos, empresas descentralizadas, estados, etc., para controlar financieramente sus dependencias.

b) **Privados,** Son utilizados por empresas particulares, como instrumento de apoyo de su administración.

2. Por su contenido.

a) **Principales.** Son resúmenes, en el que se presentan los elementos principales de un presupuesto de la entidad.
b) **Auxiliares.** Son los que muestran en forma detallada, las operaciones proyectadas por cada uno de los departamentos o áreas que integran la empresa.

3. Presupuestos según la flexibilidad

a) **Presupuestos rígidos estáticos o fijos:** Estos presupuestos se realizan para un nivel único de actividad, no permiten realizar ajustes en relación con las variaciones y desviaciones que se hayan presentado.

Cuando se utilizan presupuestos estáticos se está realizando un control anticipado sin tomar en consideración el procedimiento de las variables del entorno que sobresaltan las actividades de la entidad.

b) **Presupuestos flexibles o variables:** Estos presupuestos son elaborados para aplicar en diferentes empresas con diferentes niveles de actividad y se adaptan fácilmente a las condiciones económicas que se presenten. Facilita visualizar los ingresos, costos y gastos acordes con la actividad de la entidad.

4. Presupuestos según el periodo que cubran

a) **Presupuestos a corto plazo:** Son los que comprenden las operaciones de la empresa por un período de un año o menos.

b) **Presupuestos a largo plazo:** Son los que comprenden períodos entre dos y cinco años. Las empresas recurren a este tipo de presupuestos cuando planean invertir en proyectos como la implementación y actualización de

tecnologías de información, expansión de mercados, ampliación de la capacidad instalada, etc.

5. Por la técnica de valuación.

a) **Estimados.** Estos presupuestos se formulan sobre bases empíricas; sus cifras por ser basadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planificado.
b) **Estándar.** Son presupuestos elaborados sobre bases científicas, eliminan en un gran porcentaje los márgenes de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben alcanzar.

6. Por su reflejo en los estados financieros

a) **De Posición financiera.** Muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.
b) **De resultados,** Muestran las potenciales utilidades o pérdidas a obtener en un periodo futuro.
c) **De costos;** Se preparan en base a los parámetros establecidos en los presupuestos de ventas, y reflejan a un periodo futuro, los pagos que se han de efectuar por costo total o cualquiera de sus partes.

7. Por las finalidades que pretende.

a) **De promoción,** Se presenta en forma de proyecto financiero; para su elaboración es preciso estimar los ingresos y los egresos que han de efectuarse en el periodo presupuestal.
b) **De aplicación,** Constituyen presupuestos generales sobre la distribución de los recursos con los que cuenta o habrá de contar la empresa, según lo proyectado, se elaboran principalmente para solicitudes de crédito.

c) **De fusión**, Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una fusión de empresas o compañías filiales.
d) **Por áreas o niveles de responsabilidad,** Cuando se desea medir la responsabilidad de los representantes de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.
e) **Por programas,** Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por entidades gubernamentales, descentralizadas, municipios, instituciones, etc.
f) **Base cero,** Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea pero que sirve para evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.
g) **Tradicional,** Es el clásico y normal que generalmente se utiliza en las empresas privadas.

8. De Trabajo.

Es el presupuesto habitual, utilizado por cualquier empresa. Se desarrolla normalmente en las etapas de previsión, planeación y formulación y contempla:

a) **Presupuestos parciales.** Se elaboran de manera analítica, revelando las operaciones proyectadas por departamento, en base a este presupuesto se elaboran los :
b) **Presupuestos previos,** constituyen la fase preliminar a la elaboración definitiva, están sujetos a estudios y a la aprobación, este estudio generalmente da lugar a ajustes, para desembocar en él:
c) **Presupuesto definitivo**, Es aquel que finalmente se va a ejecutar, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:
d) **Presupuestos maestros o tipo**, con los que se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo ya que sólo se ajustan los que tengan variación substancial, pero deben ser revisados continuamente.

PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Contienen la presupuestación de actividades para el período siguiente. Estos presupuestos generalmente culminan en un Estado de Resultados y en un Balance General Presupuestado, dentro de estos presupuestos tenemos:

A. Presupuestos de ventas
B. Presupuestos de producción
C. Presupuesto de materiales
D. Presupuestos de mano de obra
E. Presupuestos de costos indirectos de fabricación
F. Presupuestos de gastos etc.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Comprende presupuestos que se enlazan con rubros que inciden directamente en el balance general. De los cuales se pueden mencionar los siguientes:

a) ***Presupuesto de caja:*** Se compone de ingresos presupuestados producto de ventas al contado, a crédito y otros valores de fácil recuperación. Este presupuesto mide los ingresos y gastos de fondos monetarios

b) ***Presupuesto de erogaciones capitalizables*****:** Este presupuesto que se encarga de controlar las inversiones capitalizables relacionadas con la adquisición de activos fijos.

ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

A. ***Preiniciación***

En esta etapa se hace un diagnóstico estratégico del negocio en procura de analizar las variables del entorno que afectan al país y a la región para determinar el impacto que tienen en el sector al cual pertenece la empresa También se analiza internamente la empresa para encontrar cuáles son sus

fortalezas y debilidades. Con base en este análisis se formulan Ios planes, los objetivos, las políticas y estrategias que permitan el alcance de los objetivos.

B. ***Elaboración***

En esta etapa se entra en la preparación de los presupuestos operativos de ventas, producción, costos y gastos al igual que los presupuestos financieros. También se debe hacer un análisis de las implicaciones financieras en los objetivos que se hayan definido. Después de aprobado el presupuesto, éste se debe promulgar para que sea conocido en toda la empresa.

C. ***Ejecución***

En esta etapa se debe determinar las metas específicas para cada una de las áreas funcionales de la empresa y el lapso de tiempo en que deben ser alcanzados esos objetivos; es aquí donde se asignan los recursos para poner en marcha el plan presupuestal. Ei grado de alcance de los objetivos se debe plasmar en los informes de ejecución.

D. ***Control***

Esta es la etapa en la que se deben definir los criterios para la identificación y solución de problemas que se presenten en la etapa de ejecución. Es en esta etapa del proceso presupuestario en la que hay que comparar lo presupuestado con lo real. Con esto se busca determinar las variaciones presentadas para analizarlas y tomar las medidas correctivas a ajustar el en presupuesto a la realidad de la empresa.

E. ***Evaluación***

Esta esta etapa del análisis crítico del plan presupuestal, el cual se debe hacer a la luz de los resultados obtenidos, para tratar de identificar causas y efectos finalmente se debe hacer un informe global sobre los resultados obtenidos, las desviaciones

PRESUPUESTO MAESTRO

El ***presupuesto maestro***[9] expresa los planes operativos y de la administración para un periodo determinado (por lo general un ejercicio fiscal), e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados. El presupuesto maestro es el plan inicial de lo que la compañía pretende lograr en el periodo presupuestado; se desarrolla a partir de las decisiones operativas y financieras que toman los gerentes.

- Las decisiones operativas giran en tomo al cómo hacer el mejor uso de los limitados recursos de una organización.
- Las decisiones financieras giran en torno a cómo obtener los fondos para adquirir esos recursos.

El **presupuesto maestro** resume las actividades planificadas de todos los departamentos de la organización (ventas, exportación, producción, distribución y financiero). También establece los objetivos de ventas, las actividades causantes de costos, las compras de materia prima e insumos, la producción, el ingreso neto, el flujo de efectivo y cualquier otro objetivo especificado por la administración.

El presupuesto maestro expresa los valores en forma de estados financieros pronosticados y de programaciones operativas de apoyo. Estas programaciones proporcionan la información detallada que aparece en los estados financieros reales.

En resumen, el presupuesto maestro es un plan de negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de programaciones operativas, detalladas y de estados financieros; incluye presupuesto de ventas, de compras, flujo de efectivo y estados financieros. Los presupuestos maestros podrían consistir en 12 presupuestos mensuales para el año o tal vez en presupuestos mensuales únicamente para el primer trimestre y en presupuestos trimestrales para el resto del año.

En el proceso de elaboración del presupuesto maestro, los administradores toman decisiones muy importantes sobre la mejor manera de desembolsar los recursos de la organización.

[9] HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M.: *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial.* p. 182

Su elaboración precisa la obtención de consideraciones de manera absolutamente responsable de parte de La Gerencia, pues existen decisiones claves, respecto a preferencias en la utilización de los ingresos, planeación estratégica, precisión de precios, líneas de producción, programación de la misma, gastos de Capital, investigación y desarrollo, así como de varios otros aspectos sobresalientes.
La terminología utilizada para describir los presupuestos varía entre las compañías. Por ejemplo, a los estados financieros presupuestados en ocasiones se les conoce como estados proforma.

Los gerentes invierten una parte significativa de su tiempo en la preparación y el análisis de los presupuestos. Las numerosas ventajas de la presupuestación hacen que el tiempo invertido en ella constituya una valiosa inversión del esfuerzo de los gerentes.

> *"El presupuesto maestro ayuda a coordinar las distintas funciones del negocio de la cadena de valor, tales como producción, marketing y servicio al cliente. Los gerentes administrativos coordinan el proceso presupuestal"*[10].

Para alcanzar las metas descritas en el presupuesto maestro, una compañía debe coordinar los esfuerzos de todos sus empleados, desde los altos ejecutivos hasta cada trabajador supervisado, pasando por todos los niveles de la empresa.

Coordinar los esfuerzos de la compañía significa asignar responsabilidad a los gerentes, quienes deben responder por sus acciones en la planeación y el control de recursos humanos y otros recursos. La manera en que cada compañía estructura su propia organización determinada de modo significativo cómo se coordinarán sus esfuerzos.

Los presupuestos, proporcionan a la alta gerencia retroalimentación sobre el desempeño en relación con el presupuesto de los gerentes de distintos centros de responsabilidad.

[10] HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M.: *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial.* p. 182

Si las diferencias entre los resultados reales y los montos presupuestados llamadas variaciones se utilizan de manera adecuada, puede ayudar a los gerentes a poner en práctica y evaluar las estrategias de tres maneras:

- **Advertencia oportuna:** La variaciones alertan a tiempo a los gerentes sobre acontecimientos que no se detectan con facilidad ni se manifiestan de inmediato.

- **Evaluación del desempeño:** Las variaciones informan a los gerentes cuán bueno ha sido el desempeño de la compañía en la implementación de sus estrategias.

- **Evaluación de la estrategia:** En ocasiones las variaciones indican a los gerentes que sus estrategias no son efectivas.

Para la integración del presupuesto maestro, es común que intervengan dos enfoques diferentes:

- El de “La Alta Gerencia”, y
- El de “La Base” (funcionarios principales, como los ejecutivos de ventas, producción, y administración).

La intervención de “La Base” es importante, pues se parte desde abajo y se va depurando, gradualmente hacia arriba hasta la presentación final a consideración de la Alta Gerencia.

LOS COMPONENTES DEL PRESUPUESTO MAESTRO

Los términos que se usan para describir el presupuesto maestro varían de una empresa a otra. Sin embargo, la mayoría de los presupuestos maestros tienen elementos comunes.

a) Presupuesto operativo.

1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto de compras.
3. Presupuesto del costo de ventas.
4. Presupuesto de gastos operativos.
5. Estado de resultados presupuestados.

b) Presupuesto financiero.

1. Presupuesto de capital.
2. Presupuesto de efectivo.
3. Balance general presupuestado.

Además de estos componentes, las compañías manufactureras que mantienen inventarios preparan presupuestos de inventario final de materias primas y productos terminados; también preparan presupuestos adicionales para cada tipo de actividad que implica recursos como la mano de obra, los materiales y los costos indirectos de la fábrica. (Charles T. Horngren G. L., 2007)

Figura 7. Componentes presupuesto maestro

Fuente: DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal: El presupuesto p.IR-53

ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN PRESUPUESTO MAESTRO

La información de costos presupuestados se basa en el costo en que la empresa espera incurrir en su nueva línea de producción. La empresa podría establecer costos presupuestados con base en los costos que resulten en su propia planta más eficiente que posea cualquier competidor en la industria. Las compañías difieren en su forma de calcular sus importes presupuestados. Algunas dependen en gran medida de los resultados anteriores cuando desarrollan los importes presupuestados, otras se basan en detallados estudios de ingeniería.

La mayor parte de las empresas cuenta con un manual de presupuestos que contiene instrucciones particulares e información relevante de la compañía para preparar sus presupuestos. Pese a que los detalles varían en las distintas compañías, los siguientes cuatro pasos básicos son comunes en el desarrollo de un presupuesto operativo para una empresa de manufactura. Al comenzar con el presupuesto de ingresos, cada uno de los demás presupuestos se sucede paso a paso de manera lógica.

Paso 1: Preparar el presupuesto de ingresos. Un presupuesto de ingresos, es el punto de partida usual para el presupuesto operativo. Esto se debe a que el nivel de producción y el nivel de inventario -y por lo tanto los costos de fabricación- así como los costos no relacionados con la fabricación, dependen por lo general del nivel presupuestado de ventas de unidades o ingresos.

Son muchos los factores que influyen en el pronóstico de ventas, incluyendo el volumen de ventas en periodos recientes, las condiciones económicas generales y las condiciones de la industria, los estudios de mercado, las políticas de fijación de precios, la publicidad y las promociones de ventas, la competencia, y las políticas reguladoras.

Paso 2: Preparar el presupuesto de producción (en unidades). Tras haber presupuestado los ingresos, el gerente de fabricación prepara el presupuesto de producción. Las unidades de productos terminados totales a producir dependen de

las ventas de unidades presupuestadas y de los cambios esperados en las unidades de los niveles de inventario.

Paso 3: Preparar el presupuesto de utilización de materiales directos y el presupuesto de compras de materiales directos. El número de unidades a producir es la clave para calcular el uso de materiales directos en cantidades y en dinero. Las cantidades de materiales directos utilizados dependen de la eficiencia con la cual se consumen los materiales a producir. Los gerentes de fabricación buscan de manera constante implementar mejoras en el proceso que aumenten la calidad y reduzcan el desperdicio, lo cual disminuye el uso y los costos de materiales directos.

El Gerente de Compras prepara el presupuesto para las compras de materiales directos, con base en los materiales directos presupuestados a utilizar, el inventario inicial de materiales directos, y el inventario final objetivo de materiales directos.

Paso 4: Preparar el presupuesto de costos de mano de obra directa de fabricación. Estos costos dependen de los tipos de productos, tasa de mano de obra y métodos.

Paso 5: Preparar el presupuesto de gastos indirectos de fabricación. El total costos dependen de cómo se comporten los costos indirectos individuales según fluctué la producción.

Paso 6: Presupuesto de inventario final. Esta información se necesita no solo para el presupuesto de producción y el presupuesto de compras de materiales directos sino también para el detalle en el estado de resultados y en el balance general.

Paso 7: Preparar el presupuesto del costo de ventas. Se utiliza la información del presupuesto de presupuesto de compras de materiales directos, presupuesto de costos de mano de obra directa, presupuesto de gastos indirectos de fabricación y presupuesto de inventarios finales, para preparar el presupuesto de costo de ventas.

Paso 8: Presupuesto de gastos de venta y administración. Los pasos 2 al 7 cubren la presupuestación para la función de producción de la cadena de valor.

Paso 9: Preparar el estado de resultados presupuestado. El director ejecutivo y los gerentes de funciones de negocio, junto con el contador administrativo, utilizan la información de costo de ventas y gastos venta y administración para preparar el estado de resultados presupuestados.

CICLO PRESUPUESTAL Y PRESUPUESTO MAESTRO

Las compañías bien administradas cumplen ciclos que por lo general contienen los siguientes pasos de presupuestación durante el curso del ejercicio fiscal:

Trabajando en conjunto, los gerentes y los contadores administrativos planean el desempeño de la compañía en su totalidad y por subunidades (tales como departamentos o divisiones). Al tomar en cuenta el desempeño pasado y los cambios anticipados para el futuro, los gerentes de todos los niveles llegan a un acuerdo en torno a lo que debe esperarse de la compañía.

Los altos gerentes proporcionan a sus gerentes subordinados un informe de referencias, alternativas de expectativas financieras o no financieras con las cuales deben compararse los resultados.

Los contadores administrativos ayudan a los gerentes a investigar variaciones a partir de los planes, digamos una inesperada reducción en las ventas, De ser necesario, deben tomarse acciones correctivas, tales como una rebaja en el precio para impulsar las ventas o una disminución de los costos para mantener la rentabilidad.

Los gerentes y los contadores administrativos toman en cuenta la retroalimentación del mercado, los cambios en las condiciones de éste, y sus propias experiencias a medida que empiezan a elaborar planes para el siguiente periodo.

Los cuatro pasos anteriores describen el curso del proceso del presupuesto. Al documento central de trabajo empleado en este proceso se le llama **presupuesto maestro**.

ASPECTOS HUMANOS DE LA PRESUPUESTACIÓN

Los factores humanos son cruciales en la presupuestación. Con demasiada frecuencia se piensa en la presupuestación como si fuese una herramienta mecánica libre de emociones. Sin embargo, la administración presupuestal requiere de educación, persuasión, e interpretación inteligente.

Para que sea efectiva, la presupuestación requiere de la comunicación "honesta" sobre el negocio por parte de los subordinados y gerentes de menor nivel hacia sus jefes.
(Charles T. Horngren G. F., 2007)

ESTUDIO DE LAS VARIACIONES O DESVIACIONES

Para realizar el análisis del control presupuestario en necesario comparar los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Alta Gerencia, establecer medidas para corregir las potenciales causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables.

La comparación se efectúa generalmente en varios grupos:

Ventas. Se pueden determinar variaciones o desviaciones de volumen y precio de venta***.***

a) De **Volumen de Ventas.** Las unidades vendidas varían de las presupuestadas, en mayor o en menor número.
b) *De* ***Precio de Ventas.*** *L*os productos se vendieron a un precio diferente del presupuestado.

Producción.

a) **En *Volumen*.** Esta variación se produce cuando se ha producido mayor o menor número de artículos, que los estimados.
b) De ***Materiales***
    a) En ***Cantidad.*** El consumo real de material directo, es diferente al presupuestado.
    b) En ***Precio.*** Esta variación se obtendrá, si la adquisición del material se hace a un precio mayor o menor al presupuestado.
c) De **Sueldos y Salarios.** Se determina la variación en cantidad (horas) y precio.

Gastos de venta y administración. Se compara el presupuesto de gastos de venta y de administración, contra los rubros cancelados realmente, se determina el monto de esta variación o desviación.

Gastos financieros. Las variaciones se originan en la estructura financiera de la empresa.

PERIODO DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos tienen un periodo específico, pueden ser de un mes, un trimestre, un año etc. El periodo determinado puede a su vez dividirse en subperiodos.

El motivo para elaborar un presupuesto debe guiar el periodo elegido para el mismo. El periodo de presupuestación usual es un año, y este a su vez se subdivide en meses, trimestres y semestres. Los datos presupuestados para un año se revisan con regularidad a medida que esta avanza.

Los negocios están incrementando el uso de presupuestos continuos. Un presupuesto continuo es un presupuesto que siempre está disponible para un periodo futuro específico. Se crea al agregar de forma continua un mes, trimestre o año al periodo que acaba de finalizar.

2.2. MARCO LEGAL

Esta investigación está basada en:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

AÑO 2008

TÍTULO VI

RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo primero

Principios generales

ART. 275 AL 280

Capítulo cuarto

Soberanía económica

Sección primera

Sistema económico y política económica

ART. 283 AL 288

Sección cuarta

Presupuesto General del Estado

Art. 29 al 299

CAPÍTULO SEXTO

TRABAJO Y PRODUCCIÓN

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

ART. 319-320

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

ART. 325 AL 333

Título VII

RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR

Capítulo primero

Inclusión y equidad

Art.340 al 342

Sección primera

Educación

Art. 343 al 357

Sección octava

Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales

Art. 385 al 388

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009 - 2013

Estrategias para el Período 2009 - 2013

- Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación.

- Inversión para el Buen Vivir en el marco de una macroeconomía sostenible.

- Transformación del patrón de especialización de la economía, a través de la renovación selectiva de convenios.

- Aumento de la producción real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales.

Objetivos Nacionales para el Buen Vivir

Objetivo 2:

Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

Objetivo 3:

Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 6:

Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas

Objetivo 11:

Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Análisis financiero: Son técnicas orientadas al estudio de las inversiones de modo científico. Evidencia el interés que ofrece una determinada inversión, se realiza análisis financieros. El análisis de resultados matemáticos, métodos estadísticos y modelos econométricos.

Ausentismo. Es cuando los trabajadores no asistes al trabajo para que cumplan con sus labores encomendadas según lo pautado provocando la reducción de la productividad.

Balanza: Generalmente designamos a cualquier estado contable con este nombre, que en un periodo resume el movimiento de una cuenta.

Contrato de futuros: Son aquellos que tiene una fecha futura y determinan la compraventa de un activo con un precio pactado ya formalizados son obligatoriamente cumplidos.

Déficit: Es el resultado de la comparación del activo con el pasivo, o los gastos con los ingresos.

Demanda.- Importe de una mercadería que los consumidores quieren comprar en un determinado precio, se requiere que los demandantes o consumidores tengan el deseo y la disponibilidad de efectivo para cancelar el bien.

Desempleo. Es la falta de una ocupación o empleo, son aquellas personas que tienen toda la predisposición de trabajar, sin embargo es necesario acordar la forma de pago

Desigualdad.- Consiste en la falta de igualdad entre dos cantidades, divergencia política económica y social en que se hallan unas personas frente a otras.

Devaluación: Expresa la modificación y disminución del valor de la moneda nacional de un país. .

Esquema.- Constituye en la representación o la base de la información o algo.

Estancar.- Es prohibir el libre curso de determinada mercadería, proyectando monopolio a una persona o empresa.

Gastos de administración y ventas: Se incluye los gastos de ventas, de la misma forma comprende todos los gastos de administración.

Gastos Financieros: Gastos incurridos por la empresa para la obtención de recursos financieros, que están representados por intereses y primas sobre pagarés, emitidos por la empresa.

Inflación: Exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, lo que desencadena un alza general de precios.

Inventario Final: No solo es un “sobrante”, es un importe presupuestado.

Inventario: Es el recuento de la mercadería, activos y otros elementos, que conforman el capital de una empresa.

Liquidez: Solvencia de un activo, que se transforma en dinero.

Mercado: Es el entorno o lugar de encuentro de la oferta y la demanda puede ser un sitio físico u electrónico.

Naturaleza del producto: Sincronizar los niveles de producción con las ventas esperadas. Cuando los insumos están disponibles sólo durante ciertas temporadas, se trata de una producción solo “de temporada”

Nicho de Mercado: Se conoce como una parte o sector de un mercado.

Plan Estratégico: Formulación de las metas y objetivos, conjunto de la organización.

Planeación de Largo Plazo: Realizar pronósticos de los estados financieros, para periodos de entre cinco a diez años.

Planeación: Consiste en establecer metas y desarrollar estrategias para alcanzar las metas.

Presupuesto Continuo: Forma frecuente que adopta el presupuesto maestro, que consiste en agregar un mes en el futuro al mismo tiempo en que se elimina el mes que termina.

Presupuesto de Capital: Presupuesto que detalla los gastos que se planean realizar en instalaciones, equipos, productos nuevos y otras inversiones a largo plazo.

Presupuesto Maestro: Análisis a fondo del primer año del plan de largo plazo. Sintetizar las actividades planeadas de todas las oficinas de una organización.

Presupuesto Operativo: Parte principal de un presupuesto maestro, serán reflejado en los estados financieros y en sus programaciones de apoyo.

Regresión: Es una técnica que se utiliza la información de ventas de periodos recientes para representar mejor como hubiesen cambiado las ventas durante esos periodos.

Rendimientos.- Es proporción que nace entre empleados y los medios para obtener el resultado deseado.

Rentabilidad: Es una características de una inversión junto con la liquidez, que consiste en obtener beneficios de las actividades financieras y económicas.

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis general

HG: La implementación del presupuesto maestro optimizará los recursos de la empresa.

2.4.2. Hipótesis particulares

Hp 1. El inadecuado perfil profesional de los directivos de la empresa repercute en la gestión financiera.

Hp 2. El aumento anual del salario básico y la compensación por salario digno, incrementan los costos de producción y disminuyen la rentabilidad.

Hp 3. El retraso en la emisión de órdenes de compra incide en el manejo eficiente de los inventarios.

Hp 4. El departamento financiero provee a todos los departamentos, los recursos necesarios para operar eficientemente.

2.4.3. Declaración de variables

Hipótesis General

Variable Independiente = Presupuesto Maestro

Definición: Es un plan de acción que nos ayuda a integrar y coordinar las actividades de los departamentos y ayuda a la gerencia en el proceso de toma de decisiones.

Variable Dependiente = Optimización de recursos

Definición: Practicas desarrolladas con el fin de lograr efectividad en las operaciones y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes

Hipótesis Particular 1

Variable Independiente = Capacitación
Variable Dependiente = Gestión Financiera

Hipótesis Particular 2

Variable Independiente = Costos de producción
Variable Dependiente = Rentabilidad

Hipótesis Particular 3

Variable Independiente = Manejo de inventarios
Variable Dependiente = Proceso Productivo

Hipótesis Particular 4

Variable Independiente = Asignación de recursos
Variable Dependiente = Eficiencia productiva

2.4.4. Operacionalización de las variables

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
Hipótesis General			
• Presupuesto Maestro	Independiente	Elaboración de presupuestos Tipos de presupuestos	Coordina e integra las actividades de los departamentos y brinda apoyo a la gerencia en la toma de decisiones.
• Optimización de recursos	Dependiente	Frecuencia	Grado de eficiencia relativa con la cual la compañía utiliza sus recursos a fin de generar la producción
Hipótesis 1			
• Perfil profesional	Independiente	Nivel de conocimiento	Medir la capacidad intelectual y experiencia profesional del capital humano.
• Gestión financiera	Dependiente	Calificación de gestión financiera	Mide el funcionamiento general de la empresa, se relacionan directamente con la capacidad de los directivos para tener a la empresa bajo control en el plano interno y externo de la misma.
Hipótesis 2			
• Costos de producción	Independiente	Factores Políticas económicas Estadísticas de costos.	Gastos, directa o indirectamente relacionados para obtener un determinado volumen de producción.
• Rentabilidad	Dependiente	Estados Financieros Razones financieras	Beneficios económicos que se obtienen de la utilización de recursos financieros.

Hipótesis 3			
• Manejo de inventarios	Independiente	Niveles de inventario Requerimiento de insumos. Órdenes de compra	La gestión del inventario es una medida crítica, ya que un ineficiente control puede dar lugar a pérdidas financieras.
• Proceso Productivo	Dependiente	Tiempo Planificación de la producción.	Conjunto de elementos, personas y acciones que transforman materiales en productos finales.
Hipótesis 4			
• Asignación de recursos	Independiente	Control Interno	Acciones necesarias de captación de ingresos y realización de gastos.
• Eficiencia productiva	Dependiente	Pagos oportunos	Plan operativo que consiste en definir el volumen y el momento de fabricación de los productos.

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith

SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Desde la creación de la humanidad, el hombre único ser dotado de una inteligencia superior, ha tratado de indagar el porqué de los hechos o fenómenos que ocurrían a su alrededor, en sus inicios el conocimiento del hombre tenía un sustento divino ya que daba explicaciones mágicas a lo que ocurría en su medio ambiente y que constituía algo diferente a lo rutinario, sin embargo, con el pasar del tiempo se creó un nuevo paradigma denominado razón, así el hombre prehistórico comenzó una investigación lenta , simple pero muy importante para el desarrollo de la humanidad.

Por medio del conocimiento el hombre adquiere certeza de la realidad y puede elaborar planteamientos científicos, para esto es necesario utilizar la ciencia que de una forma ordenada y sistémica produce conocimientos.

En toda investigación es fundamental que los hechos que se estudian y los resultados obtenidos demuestren el grado de exactitud y confiabilidad, el método y la metodología son la base para realizar investigaciones y determinar la forma cómo se desarrollará el problema planteado.

De acuerdo a (De La Mora, 2006) etimológicamente, la palabra método proviene del término griego methodus que significa el cambio hacia algo, se entiende por método al modo de decir o hacer con orden una cosa: regla o norma. En un sentido general, la palabra método puede significar la ruta o camino que se sigue para alcanzar cierto fin que se haya propuesto de antemano.

La metodología es un cuerpo de conocimientos que describe y analiza los métodos, indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances en la investigación.

Según (GOMEZ, 2006):

> *"La investigación científica como un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos de un determinada ámbito de la realidad."*

La investigación científica persigue la consecución de algo que no se conocía con anterioridad o una nueva aplicación o interpretación de un fenómeno ya conocido, por medio de la utilización de procedimientos ordenados basadas en teorías anteriores aceptadas como verdaderas por la comunidad científica, y actuando metódicamente.

En base al problema planteado la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cuantitativo, se utilizó para la recolección y el análisis de los datos elementos constitutivos del método científico, para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis, se sustenta en la medición numérica, el conteo y usualmente en la utilización de elementos estadísticos para poder establecer patrones de comportamiento de la población estudiada.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra estudiada.

El enfoque cualitativo se aplicó para afinar las preguntas de investigación a través de la recolección de datos (descripciones y observaciones), la que no estará sujeta a medición numérica.

SEGÚN SU FINALIDAD

De acuerdo a (EYSSAUTIER, 2006) existen dos tipos de investigación, según la finalidad que persigue la investigación científica.

- La investigación básica, "pura" o fundamental e se efectúa con el objetivo de ampliar el conocimiento en la ciencia social y administrativa y que no tiene una aplicación inmediata. Esta investigación no necesariamente tiene que ir enfocada a la solución de los problemas relacionados con la técnica, pero si con las ciencias y sus disciplinas.

- La investigación aplicada es aquella que es efectuada con la intención de resolver problemas específicos que se presentan en la sociedad; bien puedan ser éstos relacionados con la economía, con la sociología o con derecho o ingeniería. Los resultados de estas investigaciones tendrían aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta una organización y de los cuales una acción o una decisión debe ser tomada.

Para nuestro tema de investigación, la finalidad es de tipo aplicada ya que tiene como elemento primordial la resolución de problemas prácticos inmediatos y está compuesta por dos fases, la investigación básica que se apoya dentro un contexto teórico, y la investigación aplicada dirigida a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

SEGÚN SU OBJETIVO

Al considerar los objetivos de la investigación, se concluye que utilizaremos la **investigación descriptiva** y la **investigación correlacional.**

> *"La **Investigación Descriptiva** comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los*

fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente"[11].

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. La tarea del investigador en este tipo de investigaciones tiene las siguientes etapas:

- Descripción y formulación del problema.
- Definición y formulación de hipótesis.
- Marco teórico y conceptual.
- Selección de técnicas de recolección de datos (muestreo).
- Verificación de validez de los instrumentos de medición.
- Recolección de los datos.
- Descripción, análisis e interpretación.
- Conclusiones.

Según (KANTOWICKS, 2001)*:*

*"La **investigación correlacional** permite al investigador determinar de manera simultánea el grado y la dirección de una relación con un solo estadístico, tiene como propósito examinar o investigar la relación o correlacion entre las variables dependiente e independiente o resultados de variables, conocer esta relación permite realizar predicciones".*

La **investigación descriptiva,** como su nombre lo indica describe el estado, datos y características de la población en estudio, realizaremos una descripción detallada de la situación presente en la empresa Estar C.A, a fin de analizar cómo se desarrolla el proceso presupuestario de la misma, esta investigación está dirigida a analizar los procedimientos de ventas, cobranzas, compras, producción, inventarios, reclutamiento y selección de personal, también analizaremos mediante la **investigación correlacional** dos escenarios : la gestión administrativa de la

[11] RODRÍGUEZ MOGUEL ,Ernesto A.: *Metodología de la Investigación* p.24-25

empresa sin el apoyo de los presupuestos es decir en años anteriores y la gestión administrativa para el periodo 2013 con el apoyo de los presupuestos como herramienta de planificación estratégica orientada a la optimización de recursos , con el propósito de determinar los efectos producidos en ambos escenarios.

SEGÚN SU CONTEXTO

De acuerdo a (NAMAKFOROOSH, 2005), existen dos tipos de investigación: de laboratorio y de campo.

> *"La investigación de laboratorio se puede definir como un estudio en donde el investigador tiene que crear una situación artificial de la vida real en donde controla algunas variables y manipula otras; donde él pueda observar y medir el efecto de la manipulación de las variables independientes en la variable dependiente en una situación en donde los efectos de otras variables hayan sido controlados".*
>
> *"La investigación de campo se refiere a un estudio experimental en una situación real, en donde una o más variables independientes estarán sujetas a manipulación bajo estricto control de otras variables de control".*

Esta clasificación distingue entre el lugar donde se desarrolla la investigación, si las condiciones son las naturales en el terreno de los acontecimientos tenemos una investigación de campo, como las encuestas a los empleados de las empresas. En cambio sí se crea un ambiente artificial, para realizar la investigación, sea un aula laboratorio, un centro de simulación de eventos, etc. estamos ante una investigación de laboratorio.

Para nuestra investigación realizaremos un estudio de campo debido a que facilita a los investigadores, la obtención de información específica sobre un problema en particular a través del estudio del entorno, para esto observaremos al personal en su ambiente de trabajo, visitaremos la empresa, realizaremos entrevistas a las personas involucradas y revisaremos los procedimientos internos para luego tomar

esta información y elaborar un análisis de lo que la empresa necesita, considerando que los datos son recolectados y procesados en forma ordenada, sistemática, lógica y directa acorde a la realidad objeto de nuestro estudio.

SEGÚN EL CONTROL DE LAS VARIABLES

Nuestra investigación de tipo no experimental, debido a que no se van a aplicar experimentos en el desarrollo de nuestro tema.

En la investigación no experimental se observan los acontecimientos y/o fenómenos de tal y como se dan en su contexto natural con el propósito de analizarlos posteriormente.

> *"La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular directamente las variables. Es decir la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos"*[12].

Los diseños no experimentales se pueden utilizar en la investigación cualitativa y cuantitativa, de la misma manera en las diferentes formas en que se mezclan, estos diseños toman en cuenta el factor tiempo o número de veces en que se recolectan datos.
Se subdividen por el número de veces que recolectan datos en dos:

1. Transversales
2. Longitudinales

Los diseños transversales realizan observaciones en un momento único en el tiempo y los longitudinales efectúan observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo.

[12] PARRA RAMÍREZ, Darío, TORO JARAMILLO, Iván: *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. p. 158

Para terminar , bajo un enfoque cuantitativo – cualitativo , la investigación no experimental posee un control menos riguroso que la experimental debido a que es más cercana a la realidad cotidiana, nuestro diseño de investigación se encuentra condicionado por el enfoque seleccionado , el problema a investigar, el contexto que rodea la investigación , los alcances del estudio a efectuar y las hipótesis formulada.

Por lo antes mencionado se concluye que esta investigación es aplicada, no experimental, cuantitativa – cualitativa, de campo y transversal.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

En teoría podemos describir que la población es:

> *"El conjunto de elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que componen la población es llamado individuo o unidad estadística"*[13].

Existen dos tipos de poblaciones: finitas e infinitas. Cuando es (o puede ser) posible enumerar físicamente los elementos que pertenecen a una población se dice que la población es finita. Cuando los elementos de una población son ilimitados, la población es infinita, y por tanto se acostumbra seleccionar una muestra y estudiar los datos de ésta.

Aún en el caso de una población finita, el número de individuos que la forman puede ser suficientemente grande como para que no puedan ser observados todos ellos debido al coste que ello supone. En estas situaciones, se trabaja con un subconjunto de elementos de la población al que denominamos muestra. El número de elementos de la muestra es su tamaño.

[13] VARGAS SABADÍAS, Antonio : *Estadística Descriptiva e Inferencial* p.p.33-34

Una muestra es *"una parte de la población seleccionada de acuerdo con un plan, que se observa con el propósito de obtener conclusiones y hacer decisiones relativas a la población de la cual es parte la muestra escogida".*[14]

3.2.1. Características de la población

La empresa cuenta con 31 empleados, pero para el desarrollo de nuestro tema únicamente consideraremos a la Alta Gerencia y Jefes Departamentales, por lo cual nuestra población estará comprendida por 14 empleados del área administrativa y financiera (de acuerdo a la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos).

3.2.2. Delimitación de la población

La población para nuestro estudio es finita, está compuesta por el número de elementos que la forman es decir, el número de empleados del área administrativa y financiera relacionados con el proceso presupuestal de la empresa ESTAR C.A. de la ciudad de Durán.

NOMINA DE EMPLEADOS

Cuadro 3. Departamentos administrativos y financieros Estar C.A.

Departamentos	Personas
Presidencia	1
Gerencia General	1
Auditoría y Finanzas	2
Producción	2
Exportaciones	1
Venta Local	1
Compras	2
Contabilidad	1
Bodega	1
Recursos Humanos	1
Transporte y Logística	1
Total	14

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Estar C.A.

[14] QUINTANA, Carlos: *Elementos de inferencia estadística* p.152

Está compuesta por 14 personas que trabajan en las áreas administrativa y financiera relacionadas con el proceso presupuestal.

3.2.3. Tipo de muestra

> *"La muestra debe ser representativa de la población que se desea estudiar y las características de los elementos que la componen. Existen varias clases de muestreo, que se pueden resumir en dos grandes grupos: muestreo probabilístico y no probabilístico.*
>
> ***Muestreo no probabilístico:*** *las unidades muestrales no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por las personas.*
>
> ***Muestreo probabilístico:*** *las unidades muestrales se seleccionan de un proceso de azar, aleatorio"*[15].

La muestra de nuestra investigación es de tipo probabilística, puesto que cada uno de los individuos que intervienen en esta investigación tiene iguales probabilidades de ser escogidos perteneciendo así a una parte muestral de nuestra investigación.

Los empleados del área administrativa y financiera de la empresa serán la fuente de información poblacional de donde obtendremos la muestra que nos permitirá conocer la situación actual de como se está llevando a cabo las tareas en los departamentos involucrados en el proceso presupuestal desde la perspectiva interna y externa.

En nuestro caso, utilizaremos el **muestreo aleatorio simple** que consiste en el mecanismo o procedimiento utilizado para seleccionar a un número determinado de personas mediante un mecanismo tipo sorteo como por ejemplo el sacar una bolilla enumerada dentro de una bolsa, simples números aleatorios, etc.

[15]GRANDE ESTEBAN, Idelfonso, ABASCAL, Elena*: Fundamentos y técnicas de investigación comercial* p.p.256-257

3.2.4. Tamaño de la muestra

Cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño, la fórmula es la siguiente:

Figura 8. Fórmula población finita

$$n = \frac{N\,pq}{\frac{(N-1)\,E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de que no ocurrencia de un evento, q = 0,5

E: error, se considera el 3%; E=0,03

Z: nivel de confianza, para el 95%, Z = 1,96

Fuente: Reglamento para la presentación, diseño, ejecución, evaluación y sustentación del proyecto de investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Para esta investigación, se investigará la totalidad de la población por no ser significativamente grande, para obtener datos aproximados de la realidad en cuestión.

3.2.5. Proceso de selección

Estará dada por la selección sistemática de elementos muéstrales, saber identificar la muestra de nuestra población es determinante para proceder a la examinación de la información recolectada y poder determinar los factores que la originan, la información que se recopile mediante encuestas, observación u otro medio de investigación será puesta en marcha con la muestra de 31 personas calculada por el

investigador, el cual tendrá como finalidad otorgarnos un resultado que será interpretado como el cien por ciento de la población.

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Métodos teóricos

Los métodos y técnicas a emplearse serán los siguientes:

Método Inductivo.- Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sean de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (TORRES BERNAL, 2006).

Método deductivo.- Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Para nuestra investigación utilizaremos el método inductivo-deductivo ya que permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite realizar deducciones a partir de las teorías aceptadas como válidas, este método también se basa en la observación de los fenómenos para llegar a conclusiones que puedan ser comprobadas.

3.3.2. Métodos empíricos

Método de la Observación.- Es la percepción dirigida de los objetos y fenómenos de la realidad y corresponde a la primera etapa del método científico.

En la observación al interpretar los resultados o describirlos es importante tener en cuenta lo siguiente:

- El hecho al que se enfoca el investigador
- El tipo de instrumentos u otros auxiliares que utilice.
- Las dificultades que se presenten

Si las condiciones de la observación son adecuadas, los elementos teóricos que orienten la observación, etc.

Los elementos teóricos mencionados son muy importantes porque, aunque es verdad que el observador capta con sus órganos sensoriales, la interpretación de lo observado lo hace gracias a sus conocimientos previos: incluso se da el caso de que varias personas observan los mismos hechos y sin embargo la interpretación puede ser diferente en cada uno. (GAMA FUERTES, 2004)

3.3.3. Técnicas e instrumentos

Revisión Bibliográfica

Consistió en la revisión de libros y trabajos científicos relacionados con el tema en estudio, que sirvieron para la realización del marco teórico. Esta técnica es referida por (SORIANO ROJAS, 2002), señala que: “Es el trabajo preliminar que realiza el investigador para poder llevar a cabo su estudio, y consiste en conocer y clasificar, a través del análisis del índice o de una lectura panorámica delos textos, aquellos materiales (documentos, censos, libros, artículos, etc.) que tratan teórica y empíricamente cuestiones relacionadas con el problema objeto de estudio. Esta revisión permite un acercamiento a la realidad que se va a investigar a través de las aportaciones teóricas y empíricas hechas por otros científicos”. (p.177)

Entrevista no Estructurada

Consiste en realizar una serie de preguntas a la población en estudio, para llevar a cabo dicha entrevista, el investigador tiene unos parámetros dentro de los aspectos

que necesita investigar, no quiere decir con esto que existan preguntas pre-establecidas, estas se van dando a medida se desarrolla la entrevista de manera que cada respuesta aporte elementos para llegar a solucionar el problema.

(URIBE ORTIZ, 2004) Señaló lo siguiente:

> *"La **entrevista no estructurada** es la más utilizada en los estudios de tipo exploratorio. El contenido lo determina el propio investigador, así como el número y la secuencia de preguntas. Su aplicación exige alta preparación de parte del entrevistador, pues en la medida que avanza, exige ir recreando las cuestiones que interesan conocer, sin olvidar la situación global para la que está siendo realizada". (p.54)*

Muestreo

Esta técnica es referida por (VLADIMIROVNA PANTELEEVA, 2005) , *el **muestreo** es un conjunto de métodos para tomar ejemplares, que permiten hacer aseveraciones sobre los parámetros de una población apoyándose en una fracción de esta, llamada **muestra.*** (p.318)

Encuestas

Para (TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, 2002)**:**

> *Las **encuestas** son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (p.96)*

3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

- **Levantamiento de información**

Para realizar el levantamiento de información se realizarán entrevistas y encuestas al personal de los departamentos administrativos y financieros de la empresa, utilizaremos también el método de la observación para corroborar la información obtenida en las encuestas.

- **Procesamiento de datos**

En el desarrollo respectivo de nuestra investigación y una vez aplicadas las técnicas de recolección de información, obtendremos datos relevantes para la implementación del proceso presupuestal en la empresa Estar C.A., se tabularán los datos de las encuestas en Excel y se realizarán las tablas de frecuencia correspondientes.

- **Análisis de datos**

Una vez organizada y tabulada la información obtenida de las encuestas y entrevistas se analizarán los resultados mediante diagramas de pastel para obtener una mejor óptica, esto permitirá medir la situación actual o aspectos específicos de las situaciones que se presentan en la empresa.

- **Interpretación de datos**

En base a los resultados obtenidos se podrán tomar medidas correctivas o planes de contingencia, políticas que logren optimizar los recursos de la empresa, y desarrollo de nuevos procedimientos internos con el único fin de lograr que la implementación del presupuesto maestro logre el objetivo de optimizar los recursos de la empresa con el fin de mejorar su rentabilidad.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El sector camaronero ha sido históricamente uno de los principales protagonistas de la balanza comercial ecuatoriana desde la década de los 80 en que la industria camaronera tuvo un auge importante, el camarón se posicionó como el principal producto tradicional de exportación situándose en el 28,5% del total de exportaciones ecuatorianas, superando al banano y al cacao.

En el año 1975 el Dr. Esteban Quirola Figueroa, crea la empresa Estar C.A. que se dedica a empacar y exportar camarón acorde a los más altos estándares de calidad exigidos por los mercados en la actualidad, desde sus inicios los directivos se preocuparon por garantizar la frescura, calidad e inocuidad del producto realizando importantes inversiones en activos fijos entre los que podemos destacar una flota de 23 furgones climatizados que transportan el producto desde las camaroneras ubicadas en la Isla Puná hasta la planta empacadora ubicada en el cantón Durán y cuatro cámaras de refrigeración que mantienen congelado el producto hasta el momento de su exportación.

Desde su creación la empresa ha atravesado muchas crisis financieras debido a fenómenos naturales como El Niño de 1983, pero principalmente su producción se vio afectada por el virus conocido como : la mancha blanca, este virus afecto considerablemente al sector camaronero ecuatoriano que perdió presencia en el mercado internacional , este situación fue aprovechada por los países asiáticos quienes masivamente comenzaron a posicionarse ocasionando la sobreoferta de camarón blanco que supuso la caída de los precios internacionales ahondando la crisis que venía atravesando el sector.

Desde la creación de la empresa su principal destino de exportación fue Estados Unidos sin embargo los directivos se preocuparon por obtener las certificaciones necesarias para acceder al exigente mercado europeo cumpliendo estándares de orden sanitario, social y ambiental.

La conquista de la marca Quirola en el mercado europeo creo la necesidad que ampliar y automatizar la planta empacadora, sin embargo los directivos consideraron que el elemento humano es otro factor importante que incide en la calidad del producto, es por esto que uno de los valores institucionales de la empresa es el compromiso con la excelencia por lo cual los directivos anualmente capacitan a la mano de obra directa e indirecta en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) con el fin de garantizar que el camarón se fabrique con condiciones sanitarias adecuadas.

La expansión de la empresa trajo consigo muchos cambios que no se resolvieron adecuadamente y que se siguen padeciendo hasta a la fecha, entre ellos podemos destacar la mala distribución de los fondos y la falta de un programa presupuestario que sirva de guía para la toma de decisiones en lo que respecta al control de los costos fijos y variables, tales como abastecimiento de inventarios de materia prima e insumos (solicitudes de material y órdenes de compra),contratación de mano de obra (jornada completa y jornada parcial), y gastos indirectos de fabricación (servicios básicos, seguros, mantenimiento y reparación.)

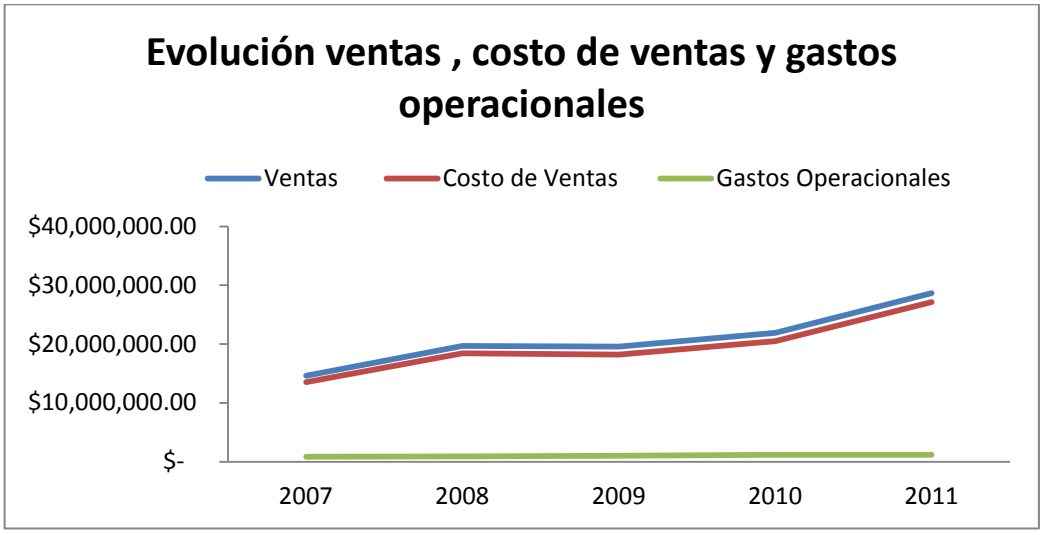
Al realizar un análisis global de los principales rubros que se han visto afectados por la falta de un proceso de control de costos y gastos , podemos analizar en primera instancia el incremento del rubro de costos de producción durante los años 2008, 2010 y 2011, estos costos se incrementaron en porcentaje mayor al incremento de las ventas en el mismo periodo, en lo referente al rubro de gastos operacionales la situación se tornó critica en el año 2009 , en donde a pesar de las se obtuvo una producción menor al ejercicio económico 2008 , los gastos se incrementaron en un 15.15% con respecto al año en mención (véase Cuadro 4).

Cuadro 4. Porcentajes de incremento de ventas, costo de ventas, gastos operacionales

Rubro	AÑOS								
	2007	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Ventas	$ 14,599,477.24	$ 19,701,291.06	34.95%	$ 19,597,666.72	-0.53%	$ 21,891,451.54	11.70%	$ 28,685,110.66	31.03%
Costo de Ventas	$ 13,519,566.95	$ 18,407,922.84	36.16%	$ 18,234,378.10	-0.94%	$ 20,483,838.09	12.34%	$ 27,148,011.17	32.53%
Gastos Operacionales	$ 852,296.18	$ 902,730.49	5.92%	$ 1,039,509.29	15.15%	$ 1,180,991.37	13.61%	$ 1,176,863.09	-0.35%
Utilidad	$ 227,614.11	$ 390,637.73	71.62%	$ 323,779.33	-17.12%	$ 226,622.08	-30.01%	$ 360,236.40	58.96%

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 9. Evolución ventas, costo de ventas y gastos operacionales



Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

En los últimos 5 años el flujo de efectivo de la compañía se ha visto afectado por la falta de sincronización entre las entradas y salidas de dinero, es primordial conocer con anticipación los ingresos a obtener en un determinado mes para de esta forma controlar costos y gastos de manera que podamos cumplir las obligaciones adquiridas, consideramos conveniente el uso de ciertos procedimientos de proyección y de control, que necesariamente deben ser aplicados con un suficiente tiempo de anticipación a fin de obtener resultados adecuados y no tener sorpresas desagradables por falta de liquidez.

Análisis FODA

Figura 10. Análisis FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	F.O.
F.O.	1. Exportación de camarón de excelente calidad.	1. Explotación de nuevos mercados.	**F1. O1.** Posicionamiento marca Quirola a nivel mundial.
	2. Mano de obra calificada.	2. Certificaciones de calidad ISO	**F2. O2.** Producto de exportación acorde a las exigencias de los mercados internacionales.
	3. Comercialización productos con valor agregado	3. Innovación	**F3. O3.** Lideres en la exportación de camarón congelado en varias presentaciones.
	4. Alta inversión en tecnología (Automatización de la planta).	4. Creditos productivos	**F4. O4.** Incremento de la producción y optimización de recursos.
	5. Flota transporte propia.	5. Carreteras restauradas	**F5. O5.** Disponibilidad de transporte del camarón congelado los 365 dias del ano.
	DEBILIDADES	**AMENAZAS**	**D.A.**
D.A.	1. Dependencia de un solo mercado (USA)	1. No renovación del ATPDA	**D1. A1.** Disminución del 80% de las exportaciones a USA.
	2. Altos costos de producción	2. Políticas económicas	**D2. A2.** Disminución de los índices de rentabilidad de la empresa.
	3. Desperdicios de recursos	3. Globalización y TLC con los países vecinos.	**D3 .A3**. Pérdida de competitividad.
	4. Falta de un sistema de asignación de costos.	4. Competencia.	**D4. A4.** Pérdidas económicas por mal calculo del precio de venta.
	5. Ineficiente manejo de inventarios	5. Sobreendeudamiento.	**D5. A5.** Déficit financiero.

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Fortalezas

Estar C.A., ha presentado un crecimiento sostenido a través de los últimos años, producto de la capacidad de sus directivos de potenciar sus fortalezas, las mismas que detallamos a continuación:

- ***Exportación de camarón de excelente calidad.*** Gracias a la visión emprendedora del Dr. Esteban Quirola, el Grupo Quirola cuenta actualmente con toda la cadena productiva que incluye empresas de: producción de larvas (Naupliolarva S.A.), camaroneras (ICCSA S.A.), producción de balanceado (Balanquir S.A.) , producción de hielo (Hieloquir S.A.),transporte , empaque y exportación del producto (Estar C.A.), como visión de negocio todas las empresas relacionadas con la producción y comercialización de camarón congelado cuentan con departamentos de Control de Calidad , los mismos que

siguen estándares nacionales e internacionales que garantizan la frescura, calidad e inocuidad del producto.

- ***Mano de obra calificada.*** Estar C.A. cuenta con Doctores, Biólogos y Técnicos con la formación académica y experiencia necesaria para adoptar nuevas tecnologías que contribuyan a mejorar la productividad y a disminuir el impacto ambiental.

- ***Comercialización productos con valor agregado.*** La empresa ofrece a sus clientes una gran variedad de productos entre los que constan camarón entero, colas, brochetas, pelado y desvenado, con el fin de satisfacer los diferentes gustos y necesidades de los clientes.

- ***Alta inversión en tecnología.*** Estar C.A. cuenta con una excelente infraestructura productiva que incluye equipos y máquinas de última generación que hacen posible el procesamiento del producto; ágil, de buena calidad empleando para el efecto procedimientos de controles sucesivos y técnicas del proceso; además el desarrollo de esta tecnología permiten el uso eficiente de los recursos.

- ***Flota transporte propia.*** La empresa cuenta con una flota de 25 furgones térmicos que realizan el transporte desde las camaroneras ubicadas en la Isla Puná hasta la planta empacadora ubicada en el Cantón Durán , el recorrido lo hacen en 8 horas garantizando la frescura del producto.

Debilidades

- **Dependencia de un solo mercado (USA).** El mayor porcentaje de exportaciones en los últimos años tiene como destino Estados Unidos**,** país con el Ecuador mantiene un tratado de preferencias comerciales denominado ATPDA vigente hasta el 31-07-2013.

- **Altos costos de producción.** En los últimos años principalmente a partir de la dolarización, los costos de producción se han incrementado considerablemente entre ellos podemos destacar: la materia prima y la mano de obra directa e indirecta.

- **Desperdicios de recursos.** La empresa actualmente presenta ineficiencias en el uso de equipos, materiales u horas de trabajo que incluye la ocurrencia de materiales perdidos y la ejecución de trabajos innecesarios, lo que origina costos adicionales que disminuyen la rentabilidad.

- **Desconocimiento de herramientas administrativas.** Debido al desconocimiento de los directivos de la empresa en lo referente a la importancia de la planificación estratégica, la empresa actualmente no cuenta con una misión, visión y objetivos claramente definidos, lo que no les permite fijar políticas y estrategias.

- **Ineficiente manejo de inventarios.** Esto afecta la flexibilidad en las operaciones de producción y comercialización, debido a que producto del desabastecimiento de materia prima se ha paralizado o retrasado la producción y no se ha cumplido con los tiempos de entrega pactados con los clientes.

Oportunidades

- **Incremento de la producción.** Existe la posibilidad de aumentar los rendimientos por hectárea durante la época de verano. La investigación que se viene llevando a cabo en la empresa indica que hay posibilidades de mejorar el rendimiento de las piscinas a través del desarrollo de tecnologías intensivas para el cultivo.

- **Explotación de nuevos mercados.** A nivel mundial la demanda del producto va en aumento, por lo que las exportaciones se han incrementado considerablemente a Estados Unidos quien absorbe la mayor parte de la producción local, pero los precios en el mercado Europeo y Japonés son mejores

por tanto habrá que intensificar las oportunidades de exportación hacia dichos mercados.

- **Planificación estratégica.** Es una herramienta dentro de los negocios que se utiliza para proporcionar una dirección general a la compañía en lo concerniente a estrategias financieras, de recursos humanos u organizativos, tecnología de información y estrategias de marketing.

- **Innovación.** existe la posibilidad de diversificar e incrementar el valor agregado en el procesamiento del producto, con el fin de satisfacer las nuevas exigencias de los mercados en cuanto a la presentación del mismo.

- **Posicionamiento a nivel mundial.** La marca Quirola ya se encuentra posicionada en el mercado de Estados Unidos, lo cual le permite incursionar en el lanzamiento de nuevas variedades de productos tales como camarón precocido, encocado, al ajillo, etc.

Amenazas

- **No renovación del ATPDA.** El ATPDA es un tratado que le permite al país exportar ciertos productos al mercado estadounidense sin aranceles , entre esos productos está el camarón congelado, este tratado vence el 31-07-2013 y de no renovarse conllevaría serias consecuencias al sector camaronero debido a la pérdida de competitividad por los altos precios.

- **TLC entre USA y países vecinos.** La firma de un tratado de libre de comercio entre Estados Unidos y Perú, Colombia y Chile potenciará las exportaciones de estos países que ingresarán al mercado estadounidense sin aranceles.

- **Enfermedades.** En nuestro país no existe un sistema de detección y monitoreo de enfermedades actualizado, ni la capacidad técnica y operativa para combatir las plagas, si llegaran a presentarse en nuestro medio.

Matriz FO

Es una matriz, que resulta de la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable

Análisis de cruces FO

Combinando las fortalezas de la empresa y las oportunidades que brinda el entorno, se obtiene una forma de aprovechar lo que la empresa posee actualmente y al respecto se puntualiza lo siguiente:

- **Exportación de camarón de excelente calidad y exploración de nuevos mercados.** La marca Quirola ya se encuentra posicionada a nivel mundial y es reconocida por su excelente calidad , actualmente la empresa se encuentra realizando estudios técnicos que le permitan ampliar su producción y poder ofertar una mayor variedad de productos hacia nuevos mercados como el europeo, para esto cuenta con una planta automatizada y una flota de transporte propia.

Análisis de cruces FA

La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para ampliar su producción y ofertar una mayor cantidad y variedad de productos, sin embargo existen factores climáticos y endémicos que amenazan la producción tales como plagas y enfermedades, para contrarrestar esta amenaza es necesario realizar análisis químico de las larvas que son utilizadas para la producción y monitorear constantemente su desarrollo con el fin de controlar este riesgo, otro factor que amenaza no solo a la empresa sino al sector camaronero es la no renovación del ATPDA, que ocasionaría que la empresa perdiera competitividad frente a nuestros

países vecinos como Colombia, Chile y Perú , para esto se deben realizar reuniones entre camaroneros y representantes del gobierno para implementar estrategias que contrarresten esta incertidumbre.

Análisis de cruces DA

Actualmente la empresa depende principalmente de un solo mercado USA, y en caso de no renovarse el ATPDA con este país, sus exportaciones descenderían en un 90%, a pesar de que el camarón Quirola es de excelente calidad, los directivos deben preocuparse por innovar en variedad de productos y buscar nuevos mercados.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

Estar C.A. presenta serias deficiencias en lo relacionado a los aspectos de planificación estratégica y control presupuestal, puesto que no elaboran presupuestos o pronósticos futuros para prever las condiciones en que deben operar, o la forma como las políticas económicas afectarán su entorno; tampoco conocen a ciencia cierta los resultados que van a obtener en el periodo corriente, en este aspecto la empresa está perdiendo espacio frente a la competencia que día a día busca la forma de aprovechar cada uno de los recursos que poseen , por esta razón consideramos de suma importancia realizar un análisis de los principales problemas por los que atraviesa la empresa, para determinar las causas que los originan e implementar medidas para corregirlas.

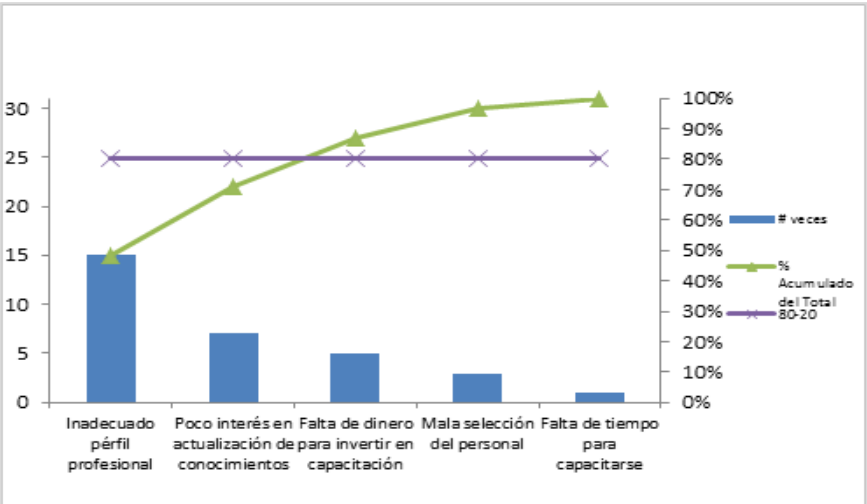
De acuerdo al análisis uno de los problemas que atraviesa actualmente la empresa es el desconocimiento de los directivos en lo referente a Planificación y Control Presupuestal, esto se debe a las siguientes causas:

Cuadro 5. Grado de conocimiento de directivos

Causa	# veces	% Acumulado del Total
Inadecuado perfil profesional	15	48%
Poco interés en actualización de conocimientos	7	71%
Falta de dinero para invertir en capacitación	5	87%
Mala selección del personal	3	97%
Falta de tiempo para capacitarse	1	100%
Totales	31	

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 11. Grado de conocimiento de directivos



Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Actualmente, la empresa no cuenta con un adecuado sistema de control de costos y presupuestos, esto se debe al inadecuado perfil profesional de los directivos, y al poco interés de los empleados en capacitarse y actualizar sus conocimientos, consideramos importante incluir en nuestro proyecto un programa de capacitación al personal del Dpto. Financiero y a los Jefes Departamentales.

Otro factor importante para poder obtener la máxima rentabilidad en un periodo determinado es controlar adecuadamente los costos de producción, sin embargo actualmente la empresa atraviesa por una disminución de los índices de rentabilidad

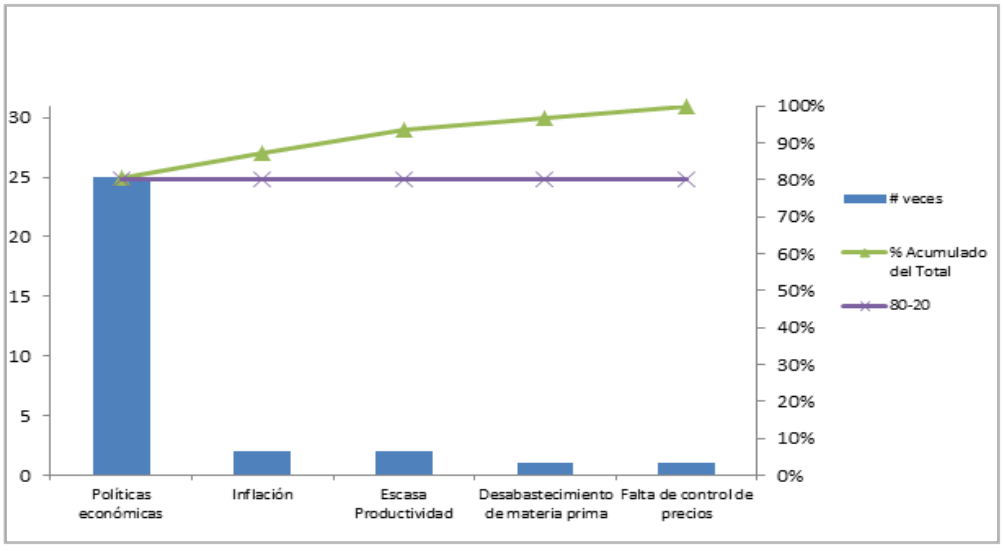
comparados con años anteriores, consideramos que las causas del incremento de los costos de producción se deben a lo siguiente:

Cuadro 6. Incremento costos

Causa	# veces	% Acumulado del Total
Políticas económicas	25	81%
Inflación	2	87%
Escasa Productividad	2	94%
Desabastecimiento de materia prima	1	97%
Falta de control de precios	1	100%
Total	31	

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 12. Incremento costos



Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

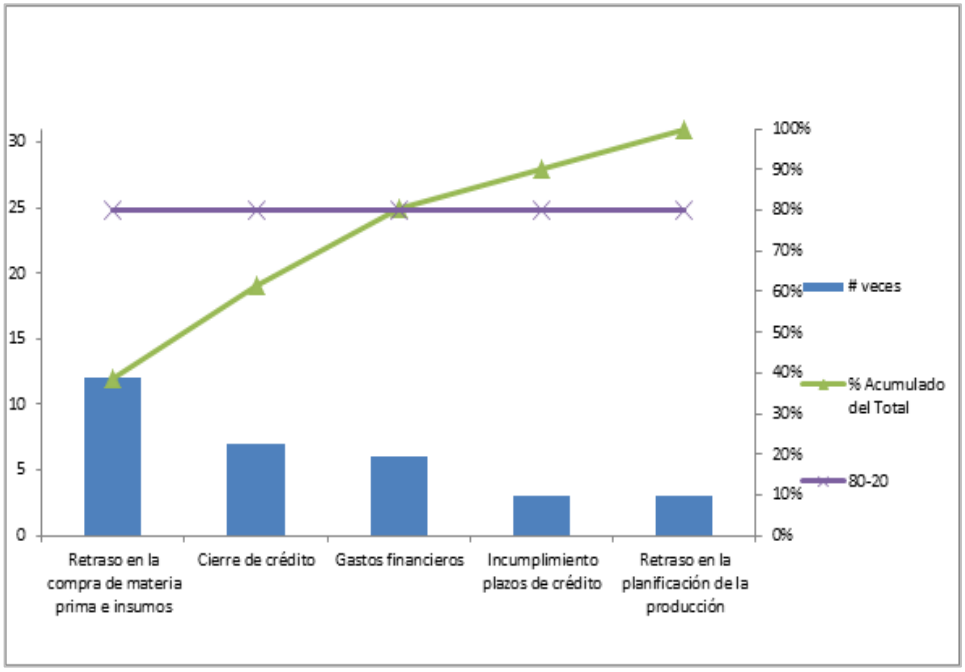
Las políticas económicas que implementan anualmente los gobiernos afectan significativamente los índices de rentabilidad y competitividad de las empresas, para que puedan sobrevivir y triunfar en el actual ambiente de globalización y turbulencia económica, es necesario que implementen estrategias y desarrollen características y mecanismos para aprovechar las oportunidades que le permitan ser competitiva y contrarrestar los efectos negativos.

Cuadro 7. Descoordinación de ingresos y pagos

Causa	# veces	% Acumulado del Total
Retraso en la compra de materia prima e insumos	12	39%
Cierre de crédito	7	61%
Gastos financieros	6	81%
Incumplimiento plazos de crédito	3	90%
Retraso en la planificación de la producción	3	100%
Totales	31	

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 13. Descoordinación de ingresos y pagos



Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

El retraso en la compra de materia prima y el cierre de crédito comercial es la principal problema de la falta de coordinación y retraso en los pagos es por esto que desvalorizar la importancia de la correcta gestión de la tesorería, posponiéndola frente a otros aspectos de la gestión (comercial, administrativa, económica...) ocasiona carencia de liquidez y elevados costos financieros

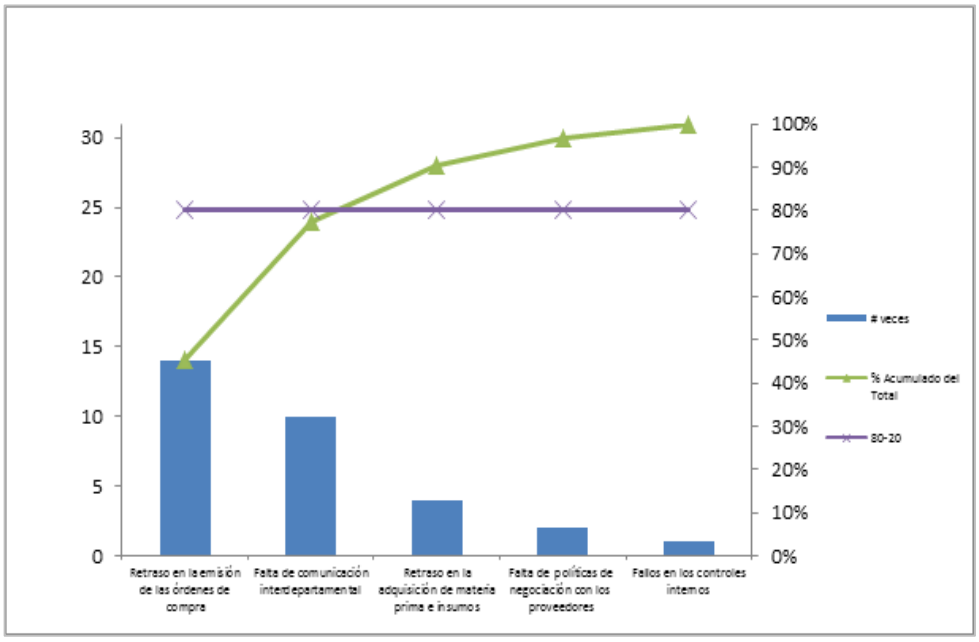
Entre otros problemas que se derivan de un inadecuado manejo de inventarios tenemos:

Cuadro 8. Manejo de inventarios

Causa	# veces	% Acumulado del Total
Retraso en la emisión de las órdenes de compra	14	45%
Falta de comunicación interdepartamental	10	77%
Retraso en la compra de materia prima e insumos	4	90%
Falta de políticas de negociación con los proveedores	2	97%
Fallos en los controles internos	1	100%
Total	31	

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 14. Manejo de inventarios



Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

El retraso en la emisión de las órdenes de compra es el principal problema que causa el ineficiente manejo de inventarios, es por esto que es necesario regularizar los procesos internos con el fin de agilizar los procesos y evitar problemas de liquidez.

Evolución

La implementación del presupuesto maestro permitirá a la empresa planificar adecuadamente la utilización de sus recursos materiales y humanos e invertir sus excedentes en tecnología como apoyo o ventaja competitiva, para esto es necesario que los directivos cuenten con información confiable y oportuna, que sirva de base para la toma de decisiones.

En la actualidad, la finalidad de los empresarios es lograr la consecución de sus objetivos estratégicos utilizando eficientemente las fuentes de recursos disponibles, estos recursos deben ser aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo, para así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la empresa, para esto necesitan realizar una planeación financiera que les permita estimar las entradas y salidas de fondos de la caja dentro de un periodo determinado, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad.

Tendencias y perspectivas

La tendencia actual de los empresarios es utilizar la planeación estratégica y sus herramientas de control operativo, tales como el presupuesto maestro para anticipar el futuro y tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo; el gran reto de los empresarios es definir el rumbo y anticipar los impactos positivos o negativos de los cambios que pueda presentar el entorno, creando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y disminuyendo al mínimo de los riesgos que puedan afectar al negocio, incorporando el análisis correspondiente de factores como la globalización, volatilidad económica, tipo de cambio y diversos factores económicos y financieros.

Actualmente las empresas se encuentran combinando recursos y habilidades para lograr mayores ventajas competitivas. Para esto, elaboran acciones y planes concretos que involucren a todas las áreas de la organización, identificando los procesos y actividades ineficientes para replantearlas con el objetivo de reducir costos o hacerlos productivos.

4.3. RESULTADOS

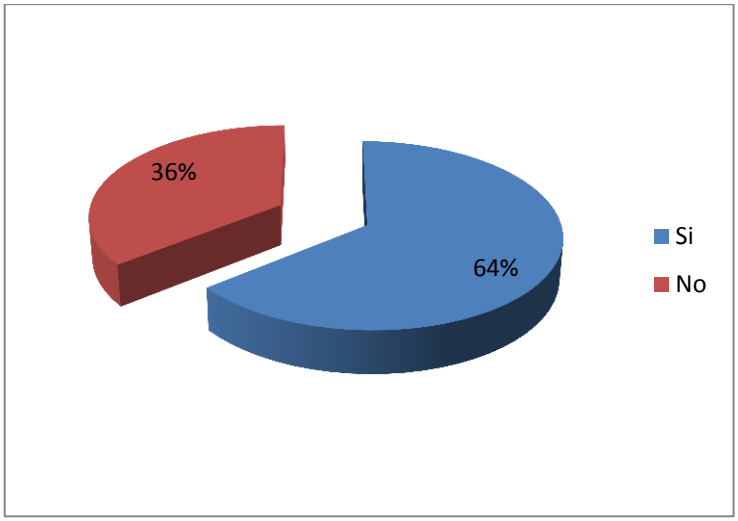
1. ¿El departamento financiero elabora un presupuesto, informe o programa para prever, los ingresos y desembolsos de dinero provenientes del giro del negocio?

Cuadro 9. Elaboración de presupuestos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	64%
No	5	36%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 15. Elaboración de presupuestos



Análisis e interpretación

Los resultados de esta pregunta muestran que el 64% de los encuestados respondieron que la empresa actualmente elabora informes de ingresos y desembolsos de dinero, mientras que el 36% respondió que el Departamento Financiero no elabora ese tipo de información, la información obtenida favorece para la implementación del proyecto.

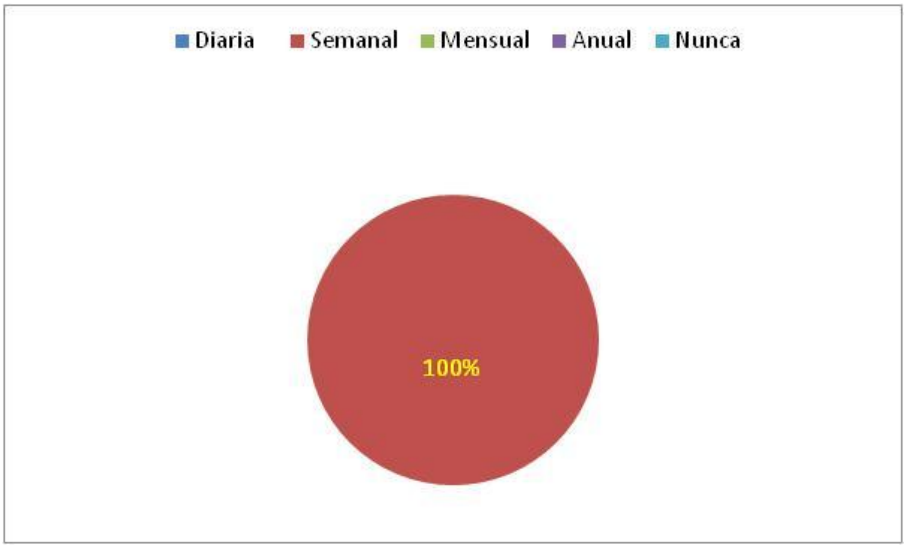
2. ¿Con qué frecuencia se elaboran estos informes o programas?

Cuadro 10. Frecuencia de elaboración de informes

Respuesta	Frecuencia	%
Diaria	0	0%
Semanal	14	100%
Mensual	0	0%
Anual	0	0%
Nunca	0	0%
Total	**14**	**0%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 16. Frecuencia de elaboración de informes



Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 100% de los empleados respondieron que el informe elaborado por el Departamento Financiero se emite en forma semanal, es decir que no existe planificación presupuestal a largo plazo, esto dificulta la toma de decisiones para los directivos debido a que se desconocen los rendimientos futuros que se obtendrán.

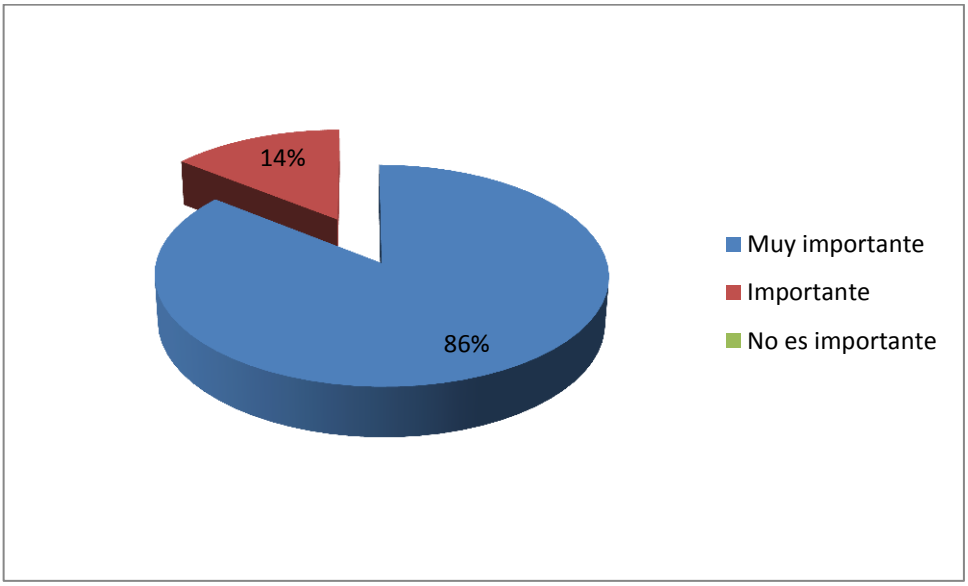
3. **Considera usted que implementar un presupuesto maestro para la programación del giro del negocio es:**

Cuadro 11. Importancia presupuesto maestro

Respuesta	**Frecuencia**	**%**
Muy importante	12	86%
Importante	2	14%
No es importante	0	0%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 17. Importancia del presupuesto maestro



Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de la encuesta, el 86% de los empleados considera que implementar un presupuesto maestro es muy importante para garantizar la máxima eficiencia de los recursos invertidos, mientras que el 14% considera que es importante para mejorar la gestión financiera de la empresa, lo cual nos demuestra que implementar nuestro proyecto en Estar C.A. es viable e importante.

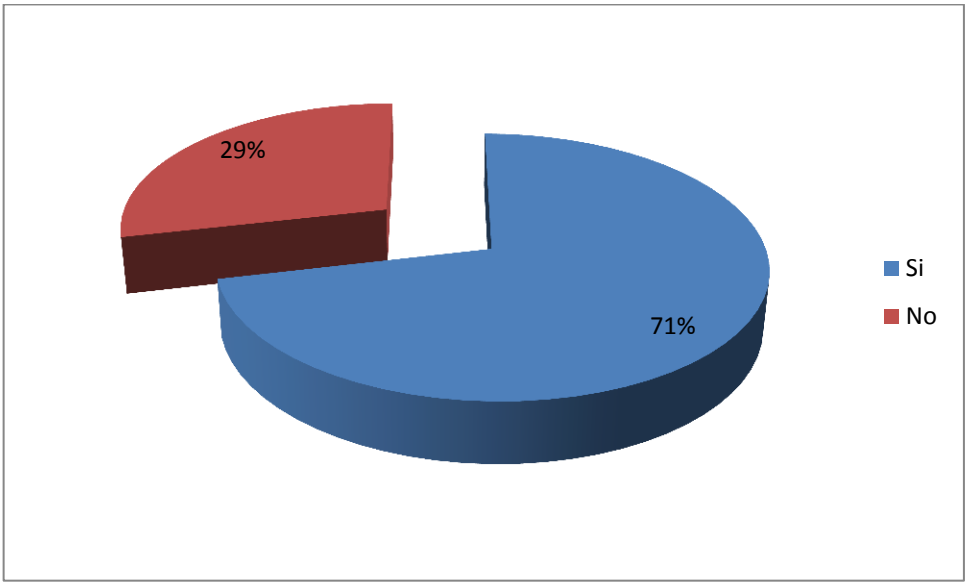
4. **¿Considera Ud. que el presupuesto maestro, permite la correcta utilización de los recursos, aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar los riesgos financieros?**

Cuadro 12. Utilización de recursos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	10	71%
No	4	29%
No sabe	0	0%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 18. Utilización de recursos



Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada, el 71% de los empleados considera que la utilización de los presupuestos ayuda a la toma de decisiones ya que sirve de guía para la consecución de los objetivos económicos trazados por la Alta Gerencia y contribuye a minimizar los riesgos financieros del entorno, el 29% considera que el presupuesto maestro no repercute en la correcta utilización de los recursos.

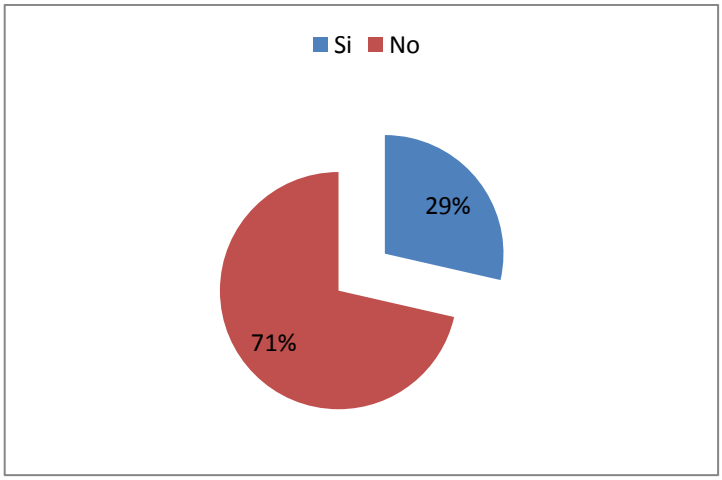
5. ¿Conoce usted lo que es el control presupuestal?

Cuadro 13. Conocimiento control presupuestal

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	29%
No	10	71%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 19. Conocimiento herramientas planificación estratégica



Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 29% de los encuestados manifiestan no tener conocimiento de lo que es control presupuestal mientras que el 29% manifiesta conocer el tema, es por esta razón que en nuestra propuesta incluiremos un plan de capacitación para todos los empleados administrativos de la empresa.

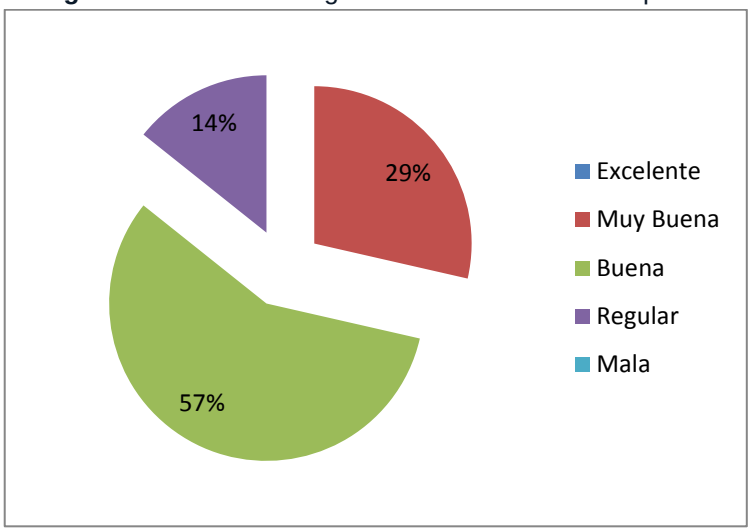
6. ¿Cómo calificaría la gestión financiera de la empresa?

Cuadro 14. Calificación gestión financiera de la empresa

Respuesta	**Frecuencia**	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	4	29%
Buena	8	57%
Regular	2	14%
Mala	0	0%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 20. Calificación gestión financiera de la empresa



Análisis e interpretación

En lo referente a esta pregunta el 57% de los encuestados califican la gestión financiera de la empresa como BUENA, mientras que el 29% la califica de Muy Buena y el 14% la califica de regular, esto se debe a los muchos problemas que se presentan actualmente por el deficiente desempeño del Departamento Financiero.

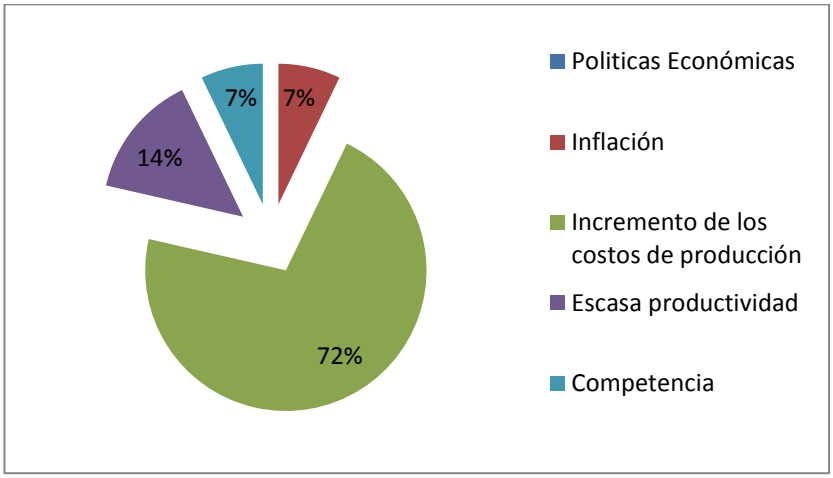
7. **¿A su criterio cuál de las siguientes opciones considera que es el factor que afecta significativamente la rentabilidad de la empresa?**

Cuadro 15. Factores que afectan la rentabilidad

Respuesta	**Frecuencia**	**%**
Políticas Económicas	0	0%
Inflación	1	7%
Incremento de los costos de producción	10	71%
Escasa productividad	2	14%
Competencia	1	7%
Otros	0	0%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 21. Factores que afectan la rentabilidad



Análisis e interpretación

En el resultado de este interrogante se observa que el 72% que corresponde a 10 encuestados, respondieron el que el factor que afecta significativamente la rentabilidad de la empresa es la elevación de los costos de producción, seguido de escasa productividad con el 14% de los resultados, esto demuestra que es importante establecer estrategias financieras que permitan afrontar los cambios en las políticas económicas de manera que no afecten significativamente la empresa.

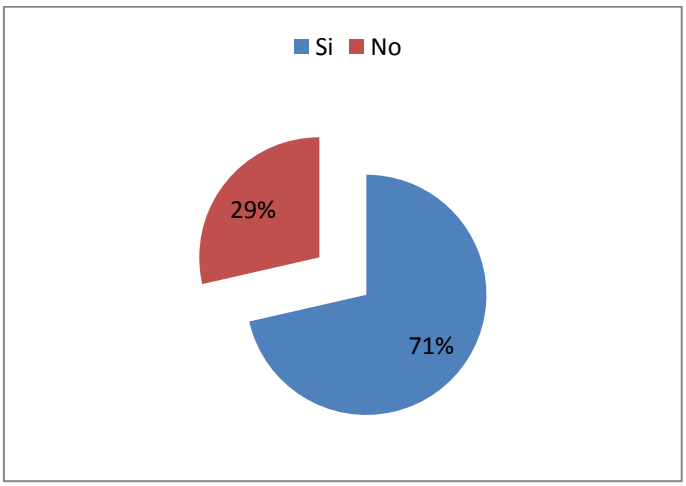
8. **¿Considera usted que el ajuste anual del salario básico decretado por el gobierno afecta el rubro de mano de obra directa, indirecta y beneficios sociales y por ende incrementa los costos de producción?**

Cuadro 16. Factores que incrementan los costos de producción

Respuesta	Frecuencia	%
Si	10	71%
No	4	29%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 22. Factores que incrementan los costos de producción



Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 71% de los encuestados, respondieron el que el incremento anual del salario básico afecta significativamente la rentabilidad de la empresa debido a que eleva los costos de producción y disminuye la rentabilidad, mientras que el 29% considera que los costos de producción se elevan debido a otras causas.

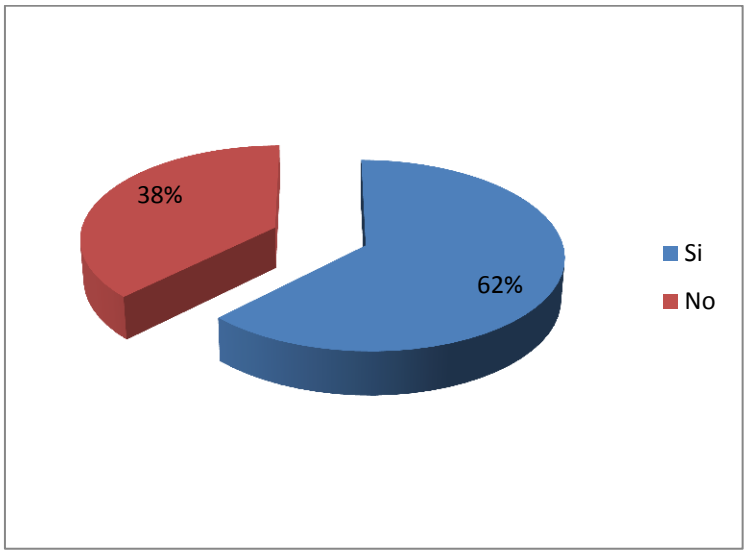
9. **¿Se analiza periódicamente la situación económica y financiera de la entidad y el comportamiento de los gastos e ingresos en base a los Estados financieros?**

Cuadro 17. Análisis de los estados financieros

Respuesta	Frecuencia	%
Si	10	63%
No	6	38%
Total	**16**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 23. Análisis de los estados financieros



Análisis e interpretación

Los resultados de esta pregunta acerca del análisis periódico de la información financiera reflejan que el 62% respondió que Sí se analiza habitualmente la información de los estados financieros y el 38% respondió que No, consideramos que la mayoría de encuestados está consciente de lo importante que es la revisión de los estados financieros de forma periódica para la toma de decisiones.

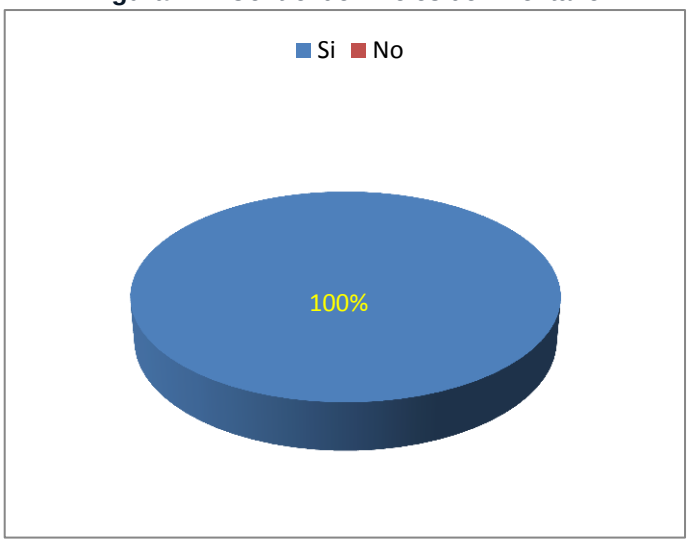
10. ¿Se realiza un control de los niveles de inventario para verificar si se está manejando eficientemente?

Cuadro 18. Control niveles de inventario

Respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	14	100%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 24. Control de niveles de inventario



Análisis e interpretación

La figura 23 nos indica que el 100% de los encuestados respondieron que no se realiza un control de los niveles de inventarios, esto representando un serio problema para la empresa ya que se pueden estar realizando adquisiciones innecesarias al no contar con un stock de inventario confiable.

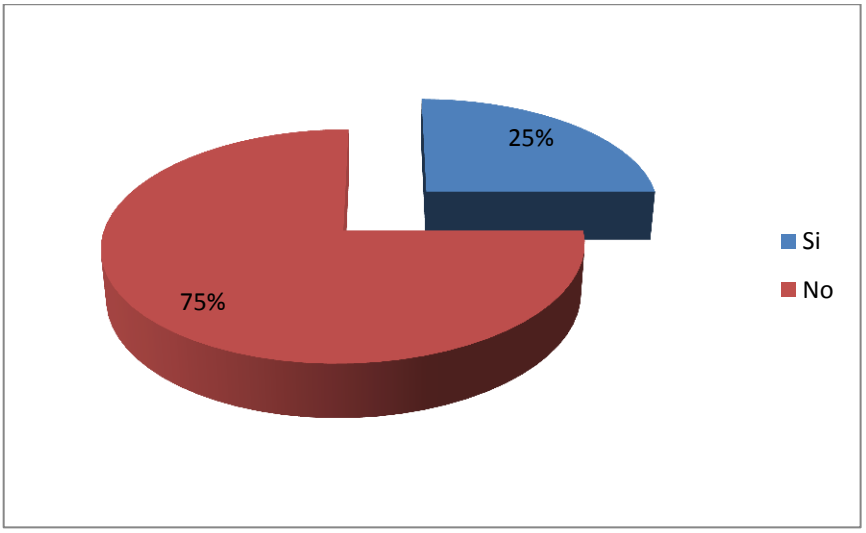
11. ¿Los requerimientos de insumos para la producción se los realiza con una planificación anticipada?

Cuadro 19. Planificación proceso de compra de insumos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	25%
No	12	75%
Total	**16**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 25. Planificación proceso de compra de insumos



Análisis e interpretación

Los resultados de la empresa demuestran que el 75% de los encuestados manifiestan que el requerimiento de insumos no se realiza con la planificación adecuada, mientras que el 25% considera que si se solicitan los insumos con un tiempo prudente, en esta pregunta se revela la falta de control a los procedimientos internos de la empresa.

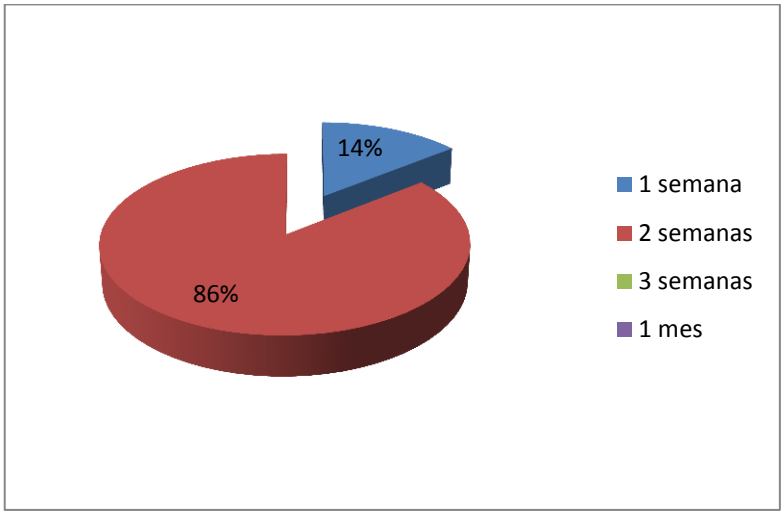
12. **¿Cuánto demora el proceso de adquisición de materia e insumos de fabricación desde el momento que se emite la orden de compra hasta el momento que ingresa la mercadería a la bodega?**

Cuadro 20. Proceso de compras

Respuesta	Frecuencia	%
1 semana	2	14%
2 semanas	12	86%
3 semanas	0	0%
1 mes	0	0%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 26. Proceso de compras



Análisis e interpretación

La figura 25 nos demuestra que el 86% de los encuestados manifiestan que los productos que solicitaron ingresan a la Bodega después de 2 semanas, mientras que el 14% de los encuestados indican que sus productos llegan en 1 semana, es por esta razón que uno de los problemas encontrados es el desabastecimiento de materia prima e insumos, ya que no se realiza el proceso adquisición con el tiempo necesario.

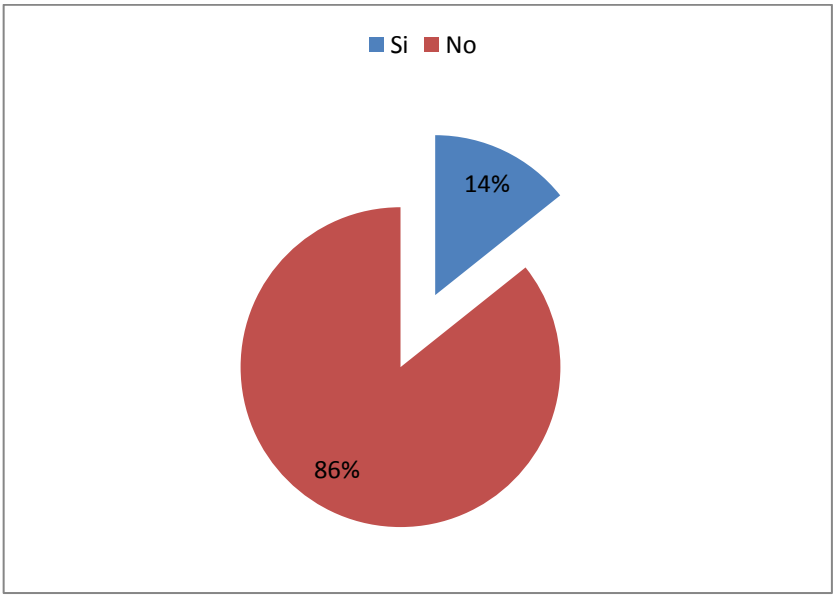
13. El departamento financiero realiza estudios y define estrategias para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la empresa

Cuadro 21. Estudios y estrategias para optimizar recursos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	36%
No	9	64%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 27. Estudios y estrategias para optimizar recursos



Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta muestran que el 64% de los empleados, consideran que el Departamento Financiero no define estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y financieros de la empresa, mientras que el 36% de los encuestados consideran que si los elabora, personalmente verificamos que el Departamento Financiero no elabora ningún tipo de estrategias.

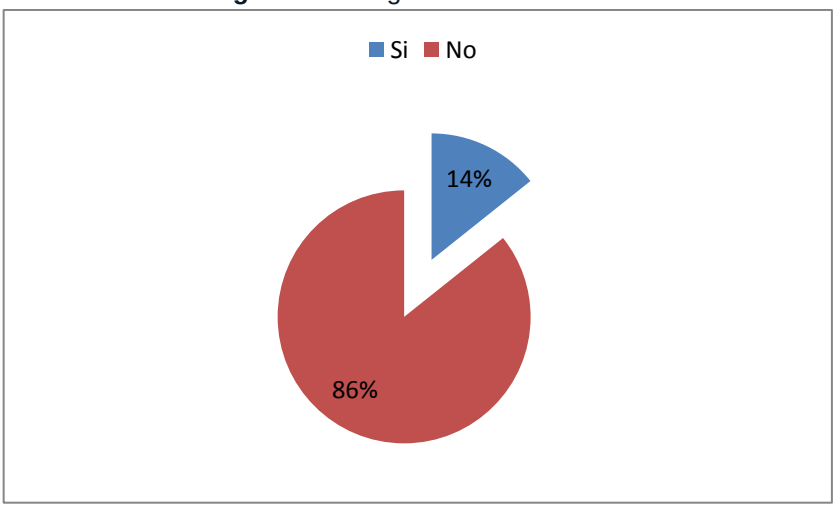
14. El Departamento Financiero asigna a los departamentos funcionales de la empresa los recursos necesarios para desarrollar eficientemente sus actividades.

Cuadro 22. Asignación de recursos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	14%
No	12	86%
Total	**14**	**100%**

Fuente: La encuesta **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 28. Asignación de recursos



Análisis e interpretación

El 86% de los encuestados una cantidad significativa de empleados consideran que el Departamento Financiero no asigna los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los departamentos esenciales de la empresa mientras que el 14% considera que si se asignan los recursos necesarios para operar con eficiencia, es por este motivo que se ocasionan retrasos en la planificación de la producción, debido a que los departamentos principales no cuentan con los recursos necesarios.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 23. Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
Hipótesis General. La implementación del presupuesto maestro optimizará los recursos de la empresa.	Esta hipótesis se comprueba con las preguntas No. 1-2-3-4, en donde los empleados consideran que la implementación del presupuesto maestro es muy importante, debido a que ayudará establecer metas y objetivos, controlar adecuadamente los costos de producción, establecer políticas para el financiamiento de la materia prima e insumos y mejoraría la gestión del manejo de inventario minimizando el riesgo de sufrir pérdidas financieras debido a un ineficiente control. Actualmente, la empresa no elabora presupuestos, únicamente elabora un informe semanal denominado Informe de cobros y pagos, este se encuentra basados en información histórica obtenida a través del sistema contable o transacciones diarias, por medio de este informe se asignan los fondos para cubrir las obligaciones presentes adquiridas. Existe la necesidad de junto con la implementación del presupuesto, elaborar un manual de funciones y procedimientos para el Dpto. Financiero en donde se designe a la persona encargada de la elaboración y monitoreo del proceso presupuestal y de los resultados previstos para que emita informes de cumplimiento de metas o se corrijan desviaciones de los objetivos propuestos.
Hipótesis Particular 1. La falta de capacitación de los directivos de la empresa repercute en la gestión financiera.	La falta de capacitación de los directivos en lo relacionado a control presupuestal se comprueba en la pregunta No. 5 esto se debe a que la Gerencia Financiera, Gerencia General y Presidencia son ocupados por personas que llevan más de 20 años en la empresa, y no han actualizado sus conocimientos en estas herramientas, por esta razón los empleados califican la gestión financiera de la empresa como BUENA (Pregunta No. 6).
Hipótesis Particular 2. El aumento anual del salario básico y la compensación por salario digno, incrementan los costos de producción y disminuyen la rentabilidad.	De acuerdo a los resultados de la pregunta No. 7 el incremento de los costos de producción disminuyen la rentabilidad de la empresa, los encuestados consideran que el rubro de mano de obra directa e indirecta que se incrementa anualmente debido a políticas económicas gubernamentales (Pregunta No. 8) afecta gravemente a la compañía ya que el 90% de sus obreros de planta perciben el sueldo básico. La pregunta No. 9, revela que periódicamente se analiza el comportamiento de los costos , ingresos y egresos mediante información de los Estados

	Financieros, monitoreando mensualmente los resultados obtenidos y analizando la rentabilidad de la empresa a través de las razones financieras, cabe recalcar que este análisis se realiza en base a información histórica, implementado el presupuesto maestro se podrían elaborar Estados Financieros Presupuestados en donde no tenemos que esperar que ocurran los hechos para realizar las previsiones y tomar las decisiones necesarias que permitan obtener la utilidad esperada en un periodo económico.
Hipótesis Particular 3. El retraso en la emisión de las órdenes de compra incide en el manejo eficiente de los inventarios.	Esta hipótesis se comprueba con la pregunta No. 10 , donde se revela que no se realiza un control de los niveles de inventarios y no se cuenta con información confiable en lo referente a niveles de stock, esto sumando a que no se realizan los requerimientos de materia prima e insumos con la planificación adecuada (Pregunta N°.11) ya que, las ordenes de requerimiento se emiten con 1 semana de anticipación y aproximadamente los productos ingresan a la bodega en un periodo de 2 semanas (Preg. 12)lo que ocasiona la escasez de insumos y paralización de la producción dando lugar a pérdidas financieras.
Hipótesis Particular 4. El departamento financiero provee a todos los departamentos, los recursos necesarios para operar eficientemente.	En la pregunta N°.13 , la investigación revela que el departamento Financiero no define estrategias que permitan la optimización de los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa, esto no evita el desperdicio de recursos , los mismos que no son asignados adecuadamente (Pregunta N°.14) a los departamentos funcionales de la empresa y genera ineficiencias productivas.

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

CAPÍTULO V

5.1. TEMA

Impacto de la implementación del presupuesto maestro para la optimización de recursos en la compañía Estar C.A. situada en el Cantón Durán para el periodo 2013.

5.2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa se pudo determinar que las ventas en el año 2011 han crecido en un 31% con respecto al ejercicio económico anterior, sin embargo la rentabilidad se vio afectada en los años 2009 y 2010 presentando una disminución del 15%.

Actualmente, la empresa no posee una planificación financiera, información que fue corroborada por medio de las encuestas, los directivos de la empresa no utilizan presupuestos como apoyo a su gestión administrativa debido a la falta de conocimiento sobre su importancia, ventajas y beneficios, únicamente elaboran un Informe de Cobros y Pagos donde distribuyen los recursos para el pago de sus obligaciones presentes, pero poseen total desconocimiento de los pagos futuros que se deben efectuar.

En base a estos antecedentes consideramos que en la empresa Estar C.A. existe la necesidad de implementar un presupuesto maestro para el año 2013 y determinar los beneficios que representa la utilización de esta herramienta, para lo cual se tomarán las herramientas contables y financieras precisas con la finalidad de optimizar el proceso de producción y maximizar el uso de los recursos materiales, humanos y financieros de la empresa.

Nuestro primer paso consiste en realizar un análisis financiero de ratios que permita determinar índices financieros tales como: liquidez, endeudamiento, cobertura, actividad y rentabilidad. Luego de esto, se evaluará el proceso de planificación financiera para determinar políticas de ventas, de compras, procedimientos de crédito y los plazos de pago tanto con proveedores como con clientes.

En lo referente a las cuentas por pagar se establecerán lineamientos de negociación con los proveedores. Además se determinará el costo de producción y en base a esto se calculará punto de equilibrio para racionalizar los costos fijos, variables y gastos de la empresa.

Cabe destacar que parte de la competitividad en el mercado y la fidelidad de nuestros clientes viene dado por la calidad del producto que se exporta, en este campo ESTAR C.A. se ha preocupado por adquirir materiales e insumos certificados con el sello de calidad ISO, adquiriendo únicamente materiales adecuados para la preservación de alimentos y garantizando la inocuidad del camarón.

El compromiso con la calidad hace necesario que la empresa incurra en costos adicional que tiene que ser evaluado para optimizarlos, mejorarlos o mantenerlos sin que esto signifique mermar la rentabilidad esperada por los socios.

Finalmente la implementación de nuestra propuesta proporcionará a la compañía ESTAR C.A. optimizar el proceso productivo debido a que ayudará establecer metas y objetivos, controlar adecuadamente los costos de producción, establecer políticas para el financiamiento de la materia prima e insumos y mejoraría la gestión del manejo de inventario minimizando el riesgo de sufrir pérdidas financieras debido a un ineficiente control.

5.3. FUNDAMENTACIÓN

La planeación estratégica aplicada a las finanzas, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objetivo de planear el trabajo financiero de la misma, definir sus estrategias, prevenir su posible

problemática y tomar las medidas conducentes para solucionarla, siempre alineada con la estrategia integral de la organización.

ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La estructura de la planeación estratégica, contiene cuatro tipos de planes básicos:

1. Planes operativos (último nivel ejecutorio).
2. Presupuestos a corto plazo (planeación del futuro inmediato).
3. Programas a mediano plazo (planeación del futuro mediato).
4. Planes estratégicos (soporte de los tres niveles anteriores).

PRESUPUESTO

Un presupuesto es un conjunto de estimaciones que hace posible prever las condiciones de operación y los resultados de cierto periodo de tiempo.

- Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa.
- El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos.
- Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

- Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los objetivos.
- Sirve de base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), durante un periodo determinado.
- Ayuda a la planeación, control y monitoreo de los costos de producción.
- Permite optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos,

- Evita el desperdicio, en el sentido de que limita los gastos a los máximos especificados.

PRESUPUESTO MAESTRO

- Las decisiones operativas giran en tomo a cómo mejorar la distribución de los limitados recursos de la organización.
- Las decisiones financieras giran en torno a la forma de obtener los fondos para adquirir esos recursos.

El presupuesto integral o maestro, reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros proforma o proyectados.

COMPONENTES DEL PRESUPUESTO MAESTRO

El presupuesto maestro convencional tiene los siguientes componentes:

Figura 29. Componentes presupuesto maestro

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Además de estos componentes, las compañías manufactureras que mantienen inventarios preparan presupuestos de inventario final de materias primas y productos terminados; también preparan presupuestos adicionales para cada tipo de actividad que implica recursos como la mano de obra, los materiales y los costos indirectos de la fábrica.

COSTO DE PRODUCCIÓN

INSUMOS

Un insumo es un producto ya terminado que también se puede utilizar para la fabricación de un producto terminado más complejo, en cambio la materia prima es uno de los ingredientes para fabricar un producto terminado.

MATERIA PRIMA

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales que son las que fabrican un producto. Las empresas comerciales manejan mercancías, son las encargadas de comercializar los productos que las empresas industriales fabrican. La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición.

En el manejo de los inventarios, que bien pueden ser inventarios de materias primas, inventarios de productos en proceso e inventarios de productos terminados, se debe tener especial cuidado en aspectos como por ejemplo su almacenamiento, su transporte, su proceso mismo de adquisición, etc.

MANO DE OBRA

Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Los costos de mano de mano de obra se dividen en directa e indirecta:

Mano de Obra Directa: es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano obra en la elaboración del producto.

Mano de Obra indirecta: son todos aquellos trabajadores que no tienen contacto directo con la transformación de los materiales en productos terminados.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Este rubro de costos se utiliza para acumular los materiales indirectos, mano de obra indirecta y todos aquellos costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con el producto. Estos costos hacen referencia al grupo de costos utilizado para acumular los costos indirectos de fabricación (CIF son distintos a los Gastos de venta, administración y financiero) y además son costos que no se puede asociar o costear con facilidad a un producto producido, ejemplos de CIF son los siguientes:

- Materiales indirectos
- Mano de obra indirecta
- Calefacción, luz y energía para la fabrica
- Depreciación del edificio de la planta productora y el equipo de fabrica
- Mantenimiento del edificio y equipo de fabrica
- Impuesto a la propiedad sobre el edificio de fabrica

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES

Son costos indirectos de fabricación variables cuando su total cambia en proporción directa al nivel de producción, es decir cuánto más grande sea el conjunto de unidades producidas, mayor será el total de costos indirectos de fabricación variables.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN FIJOS

Son costos indirectos de fabricación (CIF) que permanecen constantes independientemente de los niveles de producción.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN MIXTOS

Este tipo de costos no son totalmente fijos ni totalmente variables en su naturaleza pero tienen característica de ambos al costear deben de separarse en sus componentes fijos y variables para propósitos de planeación y control ejemplos son:

- Servicios telefónicos de la fábrica
- Salarios de los supervisores y de los inspectores de fábrica

INVENTARIOS

Un inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o procesándolos primero antes de venderlos.

CLASES DE INVENTARIOS:

De acuerdo a las características de la empresa encontramos cinco tipos de inventarios:

1. **Inventario de Mercancías:** Lo conforman los bienes que le pertenecen a la empresa bien sea comercial o industrial, los cuales se compran para luego venderlos sin realizarles ninguna modificación.
2. **Inventario de Productos Terminados:** Son todos los bienes producidos por las empresas industriales.
3. **Inventario de Productos en Proceso de Fabricación:** Lo constituyen todos aquellos bienes comprados por las empresas industriales, los cuales se encuentran en proceso de producción.
4. **Inventario de Materias Primas:** Lo integran todos los materiales que sirven para elaborar productos, pero que todavía no han recibido ningún tipo de procesamiento.
5. **Inventario de Suministros de Fábrica:** Son todos aquellos materiales que sirven para elaborar productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta (Pintura, clavos, lubricantes, etc.).

PERIODO DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos tienen un periodo específico generalmente de un año pero a su vez puede subdividirse en periodos de un mes, un trimestre, etc.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Diseñar un plan de presupuesto maestro como herramienta de planificación estratégica que contribuya a manejar eficientemente los recursos de la empresa

5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Realizar un análisis de ratios financieros para determinar liquidez, endeudamiento, solvencia, cobertura, rotación y rentabilidad de la compañía.
- Capacitar al personal del Departamento Financiero y Jefes Departamentales en aspectos relacionados a control presupuestal.

- Desarrollar el presupuesto maestro por el periodo 2013 para optimizar la asignación de recursos.
- Evaluar la rentabilidad en el año 2013 en base a estados financieros presupuestados.

5.5. UBICACIÓN

La compañía ESTAR C.A. con RUC: 0990533652001 se encuentra ubicada en:

- Calles: Bolivia 102 frente a Bodegas de CNEL
- Edificio: Quirola
- Teléfonos : 042550181
- Ciudad: Durán

Figura 30. Ubicación de la empresa

Fuente: Google Earth

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

5.6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos económicos, humanos o tecnológicos, necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados.

La visión de los directivos de ESTAR C.A. ha permitido la elaboración de la propuesta de implementación de presupuesto maestro con el fin de mejorar los índices de rentabilidad de la empresa utilizando eficientemente los recursos que poseen.

Nuestra propuesta se puede definir factible porque es posible realizarla tanto en lo administrativo, legal, económico y técnico y es aplicable no solo a la empresa Estar C.A., sino a cualquier empresa industrial donde existan las condiciones para su implementación, ejecución y desarrollo.

☑ Factibilidad técnica

Cuadro 24. Factibilidad técnica

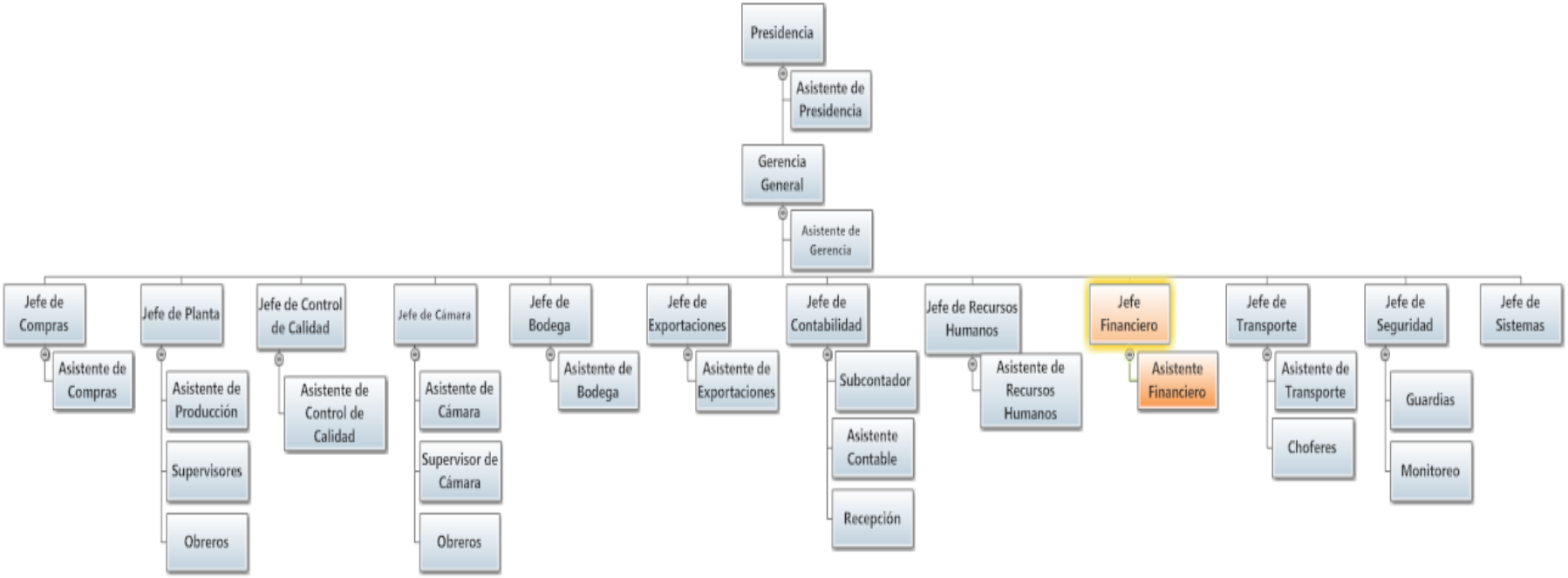
Equipo	Cantidad
Computadoras	2
Impresoras	1
Internet-Correo Electrónico	2
Copiadora	1
Sistema Administrativo Hermes	2

Fuente : La empresa **Elaborado por:** REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

El personal que trabaja en Estar C.A. actualmente dispone de conocimientos relacionados con la utilización de equipos de computación , sistemas de información y herramientas tecnológicas lo cual favorece la implementación de nuestro proyecto, en lo referente al manejo de métodos, políticas procedimientos y funciones requeridos para la implementación del control presupuestal, se dictará una capacitación en sitio al personal del Departamento Financiero y Jefes Departamentales , y se elaborara un manual de políticas y procedimientos para el Departamento Financiero.

☑ Factibilidad administrativa

Figura 31. Organigrama Departamento Financiero



Fuente : La empresa

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

La implementación de la propuesta comprende el desarrollo de políticas y procedimientos para el Departamento Financiero y evaluar la estructura organizacional existente para asegurar la correcta continuidad del proceso presupuestal. Dentro de las políticas adoptadas se restructuraron las funciones del Departamento Financiero, estableciendo como una de sus actividades la elaboración, seguimiento y evaluación del proceso presupuestal de la empresa, además de otras actividades como:

- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.

- Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y formas de pago.

- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario.

- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.

- Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.

- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.

- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

Para el desarrollo de la propuesta, se cuenta con el apoyo y la colaboración del personal administrativo, Gerencia General y el Departamento Financiero, por lo cual consideramos que es operacionalmente factible ya que a los usuarios directos se les

brindará un adiestramiento y se les proveerá un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto maestro.

☑ Factibilidad legal

Nuestra propuesta no infringe ninguna norma establecida, los resultados esperados serán evidentes, al contar con un control interno que evalué la eficacia y eficiencia del presupuesto, el mismo que estará basado en las normas y leyes vigentes.

☑ Factibilidad financiera

Cuadro 25. Flujo de efectivo

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INVERSION INICIAL	$ (5,043.90)						
INGRESOS		$ 3,397,055.00	$ 3,725,628.24	$ 4,109,006.67	$ 3,873,770.33	$ 3,125,391.47	$ 3,902,482.36
EGRESOS		$ 2,448,550.24	$ 3,094,834.01	$ 3,803,821.17	$ 3,599,809.83	$ 2,722,371.22	$ 3,622,225.47
FLUJO NETO DE EFECTIVO	$ (5,043.90)	**$ 948,504.76**	**$ 630,794.23**	**$ 305,185.50**	**$ 273,960.50**	**$ 403,020.25**	**$ 280,256.89**

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Como podemos observar en el cuadro 26, el flujo de efectivo de la empresa presenta un saldo positivo desde el primer mes de la implementación de nuestra propuesta; dentro de los 6 meses proyectados la empresa no presenta problemas de falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones, en base a esto podemos establecer y analizar el comportamiento del flujo de efectivo, el cual se encuentra durante todo el periodo 2013 con un saldo positivo, demostramos que gracias a la implementación de nuestro proyecto la empresa cuenta con el efectivo necesario para realizar sus operaciones , esto es producto de un correcto sistema de control de costos, y coordinación de ingresos y pagos.

☑ Evaluación económica

La evaluación económica se realizó por medio de herramientas financieras que nos permiten valorar la rentabilidad del proyecto como son:

- TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)
- VAN (Valor Actual Neto)
- TIR (tasa interna de retorno)

TMAR ➡ TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

TMAR = 3.48% (Feb-13) + 7,04 %

$TMAR_1$ = 10,52% **$TMAR_2$ =** 2 (10.52) **= 21.04**

La TMAR se calculó en base al porcentaje de inflación del mes de Febrero 2013 y el índice de riesgo país.

VAN ➡ VALOR ACTUAL NETO

Cuadro 26. Flujo de efectivo Enero a Junio 2013

Flujo neto de efectivo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	$ 948,504.76	**$ 630,794.23**	**$ 305,185.50**	**$ 273,960.50**	**$ 403,020.25**	**$ 280,256.89**

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

VAN1 = $ 2,159,100.50

VAN2 = $ 1,759,483.27

El VAN muestra un resultado positivo lo que nos indica que el proyecto es viable, se mide en base a los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, existiría alguna ganancia.

TIR ➡ TASA INTERNA DE RETORNO

TIR = 0.65

El rendimiento del proyecto en 6 meses será del 65 %.

PRI ➡ PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION

PRI=0,01

La inversión del proyecto se recuperará en 1 mes.

La implementación del proyecto no genero elevados costos económicos, ni la necesidad de utilizar programas y técnicas especializadas, es necesario recalcar que una vez concluido y aprobado el proyecto, este se convertirá en una guía que permita elaborar, monitorear y controlar el presupuesto maestro de la empresa.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El objetivo principal de nuestra propuesta consiste en la implementación del presupuesto maestro que contribuya a maximizar los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables, tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación.

En la actualidad, existen gran variedad de técnicas financieras que ayudan al ejecutivo financiero a tomar las decisiones adecuadas respecto de las fuentes baratas de recursos y la aplicación óptima de éstos. Estas técnicas contemplan la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operaciones normales de la organización), así como las fuentes externas más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo, y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa.

La implementación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva organizacional, el presupuesto maestro ayuda a integrar todas las áreas de la organización, es un proceso que se realiza con un tiempo considerable y comprende a todos los niveles de la administración desde la Alta Gerencia hasta los mandos medios, los mismos que participarán activamente en este proceso porque tienen un conocimiento más especializado y experiencia de primera mano en torno a los aspectos cotidianos de la operación del negocio.

Desde una perspectiva financiera, el presupuesto maestro ayudará a controlar y administrar adecuadamente los costos, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde dirigirse o a donde se dirige la empresa,

El presupuesto maestro que vamos a implementar expresará los planes operativos y de la administración para el periodo 2013 y será utilizado como un instrumento de gestión para obtener el uso más productivo de los recursos; incluirá a todos los departamentos de la empresa, quienes nos proporcionarán la información necesaria para la elaboración de los presupuestos operativos y financieros e incluirá la elaboración de Estados Financieros Presupuestados, los mismos que serán analizados con el fin de emitir un informe acerca de las ventajas y beneficios cualitativas y cuantitativas que se obtendrán con la implementación de nuestra propuesta.

Nuestra propuesta también incluye, la fase de capacitación del personal, un manual de procedimientos para el Departamento Financiero y un análisis comparativo de las utilidades obtenidas antes y después de la implementación del proyecto.

La implementación del sistema de control presupuestal se realizará en base al siguiente plan de ejecución:

Cuadro 27. Plan de ejecución

Objetivos	Actividades	Recursos	Presupuesto
Realizar un análisis de ratios financieros para determinar liquidez, endeudamiento, solvencia, cobertura, rotación y rentabilidad de la compañía.	Solicitar a la Gerencia General los Estados Financieros.	2 Contadores Públicos Autorizados	$ 800.00
	Cálculo de los ratios financieros en base a la información proporcionada.	1 Computadora	$ -
	Emisión de un informe acerca de la situación financiera de la empresa.	Paquete de Microsoft Office	$ -
	Recopilación la información que se utilizará en la elaboración del presupuesto maestro	Suministros de oficina	$ 30.00
Capacitar al personal del Departamento Financiero y Jefes Departamentales y personal administrativo en aspectos relacionados a control presupuestal.	Organización del seminario, la inauguración, explicar los objetivos y la metodología a utilizar.	2 Capacitadores	$ 1,500.00
	Disponer de los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación	1 Computadora	$ -
	Dictar el seminario de presupuesto con una duración aproximada de 20 horas (4 horas diarias)	1 Proyector	$ -
	Elaboración de un informe del seminario que incluya la evaluación de los participantes conobservaciones y recomendaciones	Adecuación sala de capacitación	$ 70.00
		Breake seminaristas	$ 50.00
Desarrollar el presupuesto maestro por el periodo 2013 para optimizar la asignación de recursos.	ventas.	2 Contadores Públicos Autorizados	$ 800.00
	Elaboración el presupuesto de producción.	2 Computadoras	$ -
	Elaboración el presupuesto de requerimiento de materiales.	2 Paquetes de Microsoft Office	$ -
	Elaboración el presupuesto de compra de materiales.	Suministros de oficina	$ 20.00
	Elaboración el presupuesto de requerimiento de mano de obra.	1 Impresora	$ -
	Elaboración el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.	2 Pendrive	$ 20.00
	Elaboración el presupuesto de inventario final.	Libros para soporte científico	$ 100.00
	Elaboración el presupuesto de costo de ventas.	Internet (Mensualidad)	$ 36.00
	Elaboración el presupuesto de gastos de venta y administración.	Viáticos	$ 100.00
	Elaboración los estados financieros presupuestados.		
	Elaboración el manual de procedimientos para el Departamento Financiero	Impresiones y encuadernación	$ 30.00
Evaluar la rentabilidad en el año 2013 en base a estados financieros presupuestados.	Análisis los resultados de los Estados Financieros Presupuestados.	2 Contadores Públicos Autorizados	$ 800.00
	Aplicación de los ratios financieros a los Estados Financieros Presupuestados.	2 Computadoras	$ -
	Emisión de un informe que realice una comparación entre la rentabilidad obtenida antes y despues de la aplicación del presupuesto.	2 Paquetes de Microsoft Office	$ -
	Comunicación los resultados del proyecto a los directivos de la empresa.	Suministros de oficina	$ 30.00
TOTAL			$ 4,386.00
Imprevistos 15%			$ 657.90
Costo Total del Proyecto			$ 5,043.90

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith

SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

5.7.1. Actividades

En el proceso de la elaboración de la propuesta se realizarán las siguientes actividades:

☑ Análisis de ratios financieros

ESTAR C.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

1	**A C T I V O**			
11	**ACTIVO CORRIENTE**			**$ 4.553.928,05**
11010	CAJA	$	104.310,95	
11020	BANCOS	$	728.685,87	
11030	INVERSIONES FINANCIERAS	$	41.000,00	
11050	CUENTAS Y DOCUM. POR COBRAR	$	957.999,39	
11060	ANTICIPO POR COBRAR	$	109.130,21	
11070	CRÉDITO TRIBUTARIO	$	476.417,94	
11080	INVENTARIOS	$	2.089.476,46	
11090	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	$	46.907,23	
13	**PROPIEDADES Y EQUIPOS**			**$ 5.717.011,73**
13010	ACTIVO FIJO TANGIBLE NO DEPREC	$	3.088.008,52	
13020	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	$	4.285.818,96	
13030	REV.ACT.FIJO ADOP.1° VEZ NIIF	$	12.569.013,26	
13040	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	$	(2.982.890,79)	
13050	DEP.ACUML.X REV.ADOP.NIIF.	$	(11.242.938,22)	
16	**ACTIVOS A LARGO PLAZO**			**$ 2.774,56**
16020	**INVERSIONES A LARGO PLAZO**	$	2.158,76	
16030	**OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO**	$	615,80	
	TOTAL ACTIVO			**$ 10.273.714,34**
2	**P A S I V O**			
21	**PASIVO CORRIENTE**			**$ (3.952.297,18)**
21010	A CORTO PLAZO	$	(3.505.029,22)	
21040	OBLIG CON ADM. TRIB. Y OTROS	$	(72.347,35)	
21050	PROVISION ACUMULADAS x PAGAR	$	(366.595,67)	
21070	PROVISIONES A CORTO PLAZO	$	(8.324,94)	
23	**PASIVO DIFERIDO**			**$ (495.209,08)**
23010	PASIVO DIFERIDO	$	(495.209,08)	
	TOTAL PASIVO			**$ (4.447.506,26)**
3	**PATRIMONIO**			
33	PATRIMONIO NETO			**$ (5.826.208,08)**
33010100	CAPITAL SUSCRITO PAGADO	$	(360.536,00)	
33010200	UTILIDAD DEL EJERCICIO	$	(205.763,92)	
33010400	RESERVA	$	(223.959,40)	
33010500	OTROS SUPERAVITS	$	(3.867.014,04)	
33010600	RESULTADOS ACUMULADOS.	$	(1.168.934,72)	
	TOTAL PATRIMONIO			**$ (5.826.208,08)**
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			**$ (10.273.714,34)**

ANÁLISIS VERTICAL O PORCENTUAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

El análisis vertical o porcentual del Estado de Resultados de la empresa Estar C.A., nos permite identificar el grado de estructura, composición o participación de las cuentas de este informe en relación con las ventas netas.

A continuación se presenta el cálculo y la interpretación del análisis de estructura económico del estado de Resultados.

ESTAR C.A.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL	%
INGRESOS			
VENTAS		$ 28.685.110,66	100,00%
VTAS AL EXTERIOR EXPORTACIONES	$ 27.656.427,68		
VENTAS LOCALES	$ 1.040.397,73		
(-) COSTO DE VENTAS		$ 27.148.011,17	94,64%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		$ 1.537.099,49	5,36%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA		$ 1.247.386,22	4,35%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		$ 289.713,27	1,01%
(-) GASTOS FINANCIEROS		$ 8.571,41	0,03%
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		$ 5.872,88	0,02%
UTILIDAD EN VTAS DE ACTIVOS F	$ 4.285,72		
MULTA A EMPLEADOS	$ 1.322,89		
OTROS INGRESOS	$ 264,27		
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES		$ 287.014,74	1,00%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		$ 43.052,21	0,15%
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$ 243.962,53	0,85%
25% IMP. A LA RENTA DE CIA.		$ 15.126,06	0,05%
10% RESERVA LEGAL		$ 23.072,55	0,08%
(=) UTILIDAD NETA		$ 205.763,92	0,72%

Los ingresos se encuentran conformados por los rubros de Ventas Netas que representa el 99.98%, y por Otros Ingresos que representa el 0.02%. En consecuencia la fuente de ingresos que tiene la empresa Estar C.A., corresponde en su mayoría por la venta de los productos al exterior y local (camarón congelado), tal como lo demuestra el cuadro que antecede.

La estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Estar C.A., no es la más adecuada, por cuanto el costo de venta $ 27.148.011,17 representa el 94,64% del total de Ingresos, resultando una utilidad bruta en ventas (ingresos brutos) del 5,36%, de lo anteriormente expuesto, se puede deducir que los costos de producción son muy altos y que inciden directamente en los resultados de la compañía, se puede apreciar que los gastos de administración y ventas son los que más porcentaje de participación tienen con 4.35%, le sigue los gastos financieros con el 0.03%.

Se puede observar claramente en el Estado de Resultados que el costo de venta y los gastos de administración y ventas absorben una gran cantidad de los ingreso, es decir que en términos porcentuales el 98.98% de los ingreso cubre el 98,99% de los gastos. Esto incide desfavorablemente en los resultados del ejercicio económico, ya que la utilidad es muy baja. En las empresas comerciales, el rango de la utilidad es del 25% del total de la inversión.

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Los índices o razones financieras nos servirán para evaluar el desempeño pasado, de la empresa. Mediante este análisis podemos detectar tendencias favorables y desfavorables en determinadas áreas de desempeño e implementar los correctivos necesarios, el cálculo de las razones financieras se hace tomando como base los datos que constan en el: Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias durante el periodo 2012.

INDICES DE LIQUIDEZ

Mediante este ratio se mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo y para atender con normalidad sus operaciones, a partir de ella podemos obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas.

- *Liquidez general*

Fórmula:

$$\frac{\text{Activo corriente o circulante}}{\text{Pasivo corriente o circulante}}$$

$$\frac{\$ \quad 4.553.928,05}{\$ \quad 3.952.297,18} = \$ \quad 1,15$$

Estar C.A. dispuso de $ 1,15 para cancelar cada dólar del pasivo corriente dentro del ciclo de operación del año 2012. Este índice no garantiza una coordinación entre las entradas y las salidas de Caja, es decir que si asegura el hecho de que a medida que venza el plazo de las cuentas por pagar se deben cobrar en igual o mayor cuantía las cuentas por cobrar.

- *Prueba ácida*

Fórmula:

$$\frac{\text{Activo corriente o circulante - Inventario}}{\text{Pasivo corriente o circulante}}$$

$$\frac{\$ \quad 2.464.451,59}{\$ \quad 3.952.297,18} = \$ \quad 0,62$$

Este índice refleja la posibilidad de que la empresa pueda cubrir sus pasivos inmediatos y los que se encuentren vencidos, utilizando el efectivo disponible y el proveniente de la recuperación de cuentas por cobrar, anticipos a proveedores y empleados. Estar C.A. cuenta en el año 2012 con $ 0,62 por cada $1,00 de pasivos inmediatos; es decir no puede cubrir en su totalidad, los pasivos porque no cuenta con la liquidez necesaria.

- *Capital de Trabajo*

Fórmula:

Activo corriente– Pasivo corriente

$ 4.553.928,05 - $ 3.952.297,18 = $ 601.630,87

Estar C.A. cuenta con $601,630.87 en el año 2012, después de haber cubierto los pasivos corrientes. Es decir que la entidad contó con un margen de seguridad para cubrir las obligaciones inmediatas de corto plazo.

ÍNDICES DE ESTRUCTURA FINANCIERA O SOLVENCIA A LARGO PLAZO

Se relaciona con el uso eficiente que hace la empresa de sus activos. Se pretende medir la velocidad con la que estos activos se renuevan y dan origen a ingresos operativos.

- *Índice de Solidez.*

Fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{\$ \ 4.447.506,26}{\$ \ 10.273.714,34} = \$ \ 0,43$$

Este índice permite evaluar la estructura de financiamiento del activo total. Significa que el Total del Activo se encuentra financiado con deuda en un 43% distribuido entre proveedores e instituciones de control. La estructura de financiamiento no es la adecuada, puesto que las actividades operativas se las está financiando casi en un 50% con capital externo.

- *Índice de Patrimonio a Activo Total*

Fórmula:

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{\$ \quad 5.826.208,08}{\$ \quad 10.273.714,34} = \$ \quad 0,57$$

Este índice indica el grado de financiamiento del Activo Total con el Patrimonio, en este caso podemos ver que el patrimonio financia en un 57% los activos totales de la empresa en el año 2012.

- *Índice de Capital Neto a Pasivo Total o Apalancamiento Financiero*

Fórmula:

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\frac{\$ \quad 5.826.208,08}{\$ \quad 4.447.506,26} = \$ \quad 1,31$$

Mediante la aplicación de la fórmula podemos evaluar la estructura de financiamiento que garantiza el Patrimonio, por el resultado obtenido comprendemos que el Patrimonio está comprometido el 130 % con las deudas de la empresa, por lo tanto no se tiene un buen nivel de endeudamiento.

- *Índice de Endeudamiento*

Fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\frac{\$ \quad 4.447.506,26}{\$ \quad 5.826.208,08} = \$ \ 0,76$$

El índice de estructura de capital, de la empresa Estar C.A., nos dice que el 76.00% del capital invertido en activos fijos corresponde a deudas de corto y largo plazo. Es decir que el Pasivo participa 76 veces en la estructura del capital líquido.

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad son utilizadas para medir la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos invertidos.

- *Rentabilidad Sobre Ventas*

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\$ \quad 205.763,92}{\$ \ 28.685.110,66} = \$ \ 0,01$$

El porcentaje de rentabilidad de cada dólar en ventas después de deducirse todos los costos y gastos, incluyendo interés e impuestos no es adecuado para la empresa puesto que en el año 2012 no sobrepasa el 1% de margen de utilidad neta. Por lo

tanto es necesario analizar que costos y gastos afectan directamente los márgenes de utilidad para la mejor toma de decisiones.

- *Rentabilidad sobre el Patrimonio*

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\frac{\$ \quad 205.763,92}{\$ \quad 5.826.208,08} = \$ \ 0,04$$

El retorno ganado por la inversión de los accionistas es mínima durante el periodo estudiado es decir por cada unidad monetaria que los dueños de la empresa mantienen se genera solamente un 4% de rendimiento sobre el patrimonio.

- *Rentabilidad Sobre el Activo Total*

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Activo Total}}$$

$$\frac{\$ \quad 205.763,92}{\$ \ 10.273.714,34} = \$ \ 0,02$$

El rendimiento de los activos para producir beneficios es baja solamente es del 2% , esta información es ocasionada principalmente por aquellos activos que están registrados contablemente y que físicamente están inservibles, por lo que es necesario dar de baja dichos activos de los registro contables y así establecer un índice real de rendimiento.

- *Rentabilidad sobre los Activos Fijos o Rentabilidad Económica*

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Activos fijos}}$$

$$\frac{\$ \quad 205.763,92}{\$ \quad 5.717.011,73} = \$ \ 0,04$$

En el año 2012 se obtuvo una rentabilidad del 4.00 % por cada dólar invertido en los activos, se considera que mientras más alto sea este ratio mayor será la rentabilidad alcanzada por la empresa.

Cuadro 28 . Informe de razones financieras

Razones Financieras	**Unidad Moneda**	**Año 2012**
Liquidez general	Dólar	1,15
Prueba ácida	Dólar	0,62
Capital de Trabajo	Dólar	$ 601.630,87
Índice de Solidez.	Dólar	43%
Índice de Patrimonio a Activo Total	Dólar	57%
Índice de Capital Neto a Pasivo Total	Dólar	1,31
Índice de Endeudamiento	Dólar	76%
Rentabilidad Sobre Ventas	Dólar	1%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	Dólar	4%
Rentabilidad Sobre el Activo Total	Dólar	2%
Rentabilidad sobre los Activos Fijos	Dólar	4%

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos al calcular las razones financieras, se puede concluir que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para enfrentar

los riesgos financieros a los que se expone por las obligaciones contraídas. La Gerencia de la compañía, debe financiarse a través de créditos de largo plazo para evitar el riesgo financiero al que se expone en el corto plazo, como lo viene haciendo.

Con relación a la solvencia, el estado que presenta la empresa, es aceptable, dados que los activos de la empresa se encuentran financiados un 43% por capital externo, durante el período que se analiza, se observa que el nivel de endeudamiento en el año 2012 corresponde al 57% ya que se financiaron las operaciones con $ 5.826.208,08 de capital propio, y un total de $ 4.447.506,26 de capital ajeno, el aceptable nivel de endeudamiento supone que la empresa tiene autonomía, toda vez que financia sus inversiones en su mayoría con capital propio .

En lo relacionado a la rentabilidad la empresa cuenta con el 1% de rentabilidad sobre las ventas y 4% de rentabilidad sobre el patrimonio, esto se debe a que los rubros de costo de venta y gastos de administración se encuentran elevados, representado el 99,98% del total de ingresos, como lo mencionamos en el análisis del estado de resultados.

La rentabilidad obtenida por cada dólar de inversión en los activos es del 4.00%, es decir que por cada dólar invertido en activos, la empresa recibió un retorno del $4.00.

☑ **Capacitar al personal del Departamento Financiero, Jefes Departamentales y personal administrativo en aspectos relacionados a control presupuestal.**

Nuestra propuesta incluye un plan de capacitación en elaboración, seguimiento y ejecución de control presupuestal, el mismo que tendrá una duración de 1 semana y se dictará al personal del Departamento Financiero (2 personas), Jefes Departamentales y personal administrativo (29 personas), la capacitación se realizará en la sala de sesiones ubicada en la Gerencia General.

☑ Elaborar el presupuesto maestro

ESTAR C.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS (RESUMIDO)
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESTINO	PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	VENTAS TOTALES
EXPORTACIONES	Cajitas de 2 Kilos - Cola	651,704	$ 15.85	$ 10,328,460.53
	Cajitas de 2 kilos - Entero	710,787	$ 15.56	$ 11,062,563.79
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	77,211	$ 19.50	$ 1,505,598.78
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	513,513	$ 17.59	$ 9,031,940.99
	Cajitas de 4.75 Libras-Cola	201,821	$ 17.04	$ 3,438,781.78
	Cajitas de 1.90 Kilos - Entero	18,680	$ 14.80	$ 276,440.06
	Fundas 6 Kilos Pelado I.Q.F.	13	$ 51.27	$ 645.95
TOTALES		2,173,726.80		$ 35,644,431.89

DESTINO	PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	VENTAS TOTALES
VENTA LOCAL	Cajitas de 2 Kilos - Cola	498	$ 15.85	$ 7,887.75
	Cajitas de 2 kilos - Entero	32	$ 15.56	$ 490.26
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	174	$ 19.50	$ 3,398.83
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	16	$ 17.59	$ 277.02
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Cola	87,375	$ 17.81	$ 1,556,475.02
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Pelado	12,430	$ 19.39	$ 241,020.52
	Fundas de 5 Lbs.Títi Entero	168	$ 17.48	$ 2,936.48
TOTALES		100,691.85		$ 1,812,485.88

DETALLE	ENE-DIC		
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Cabezas de Camarón (Desperdicio)	4,420,000	$ 0.015	$ 66,300.00
Carton Master	9,997	$ 0.75	$ 7,497.95
TOTAL	4,429,997		$ 73,797.95

PRESUPUESTO DE VENTAS
EN DOLARES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

	INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	UNIDADES	129,589	176,271	220,297	217,701	162,973	223,017	192,097	194,344	136,551	229,738	165,035	226,806	**2,274,419**
EXPORTACIONES	Cajitas de 2 Kilos - Cola	$ 463,114.15	$ 980,310.97	$ 1,320,283.01	$ 868,651.04	$ 768,806.09	$ 1,120,925.94	$ 648,659.34	$ 538,663.49	$ 351,287.80	$ 1,157,535.75	$ 731,197.83	$ 1,379,025.12	$ 10,328,460.53
	Cajitas de 2 kilos - Entero	$ 710,877.66	$ 563,799.53	$ 1,127,599.05	$ 1,439,241.28	$ 719,048.67	$ 898,810.84	$ 1,258,335.17	$ 1,266,506.18	$ 898,810.84	$ 1,258,335.17	$ 563,799.53	$ 357,399.87	$ 11,062,563.79
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	$ 116,092.49	$ 198,401.45	$ 167,484.40	$ 250,612.36	$ -	$ 279,993.79	$ 67,751.33	$ 109,131.03	$ 74,528.51	$ 117,320.98	$ 55,691.64	$ 68,590.80	$ 1,505,598.78
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	$ 637,144.65	$ 773,807.56	$ 895,326.75	$ 536,863.63	$ 707,322.90	$ 714,525.41	$ 646,932.67	$ 559,579.22	$ 484,783.98	$ 650,256.91	$ 878,151.54	$ 1,547,245.77	$ 9,031,940.99
	Cajitas de 4.75 Libras-Cola	$ 178,907.54	$ 357,815.08	$ -	$ 268,361.31	$ 250,470.55	$ 536,722.61	$ 357,815.08	$ 536,722.61	$ 178,907.54	$ 295,197.44	$ 286,252.06	$ 191,609.97	$ 3,438,781.78
	Cajitas de 1.90 Kilos - Entero	$ -	$ -	$ -	$ 77,695.35	$ 93,234.42	$ -	$ -	$ -	$ 54,386.75	$ 51,123.54	$ -	$ -	$ 276,440.06
	Fundas 6 Kilos Pelado I.Q.F.	$ -	$ -	$ 645.95	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 645.95
	TOTAL EXPORTACIONES	**$ 2,106,136.49**	**$ 2,874,134.59**	**$ 3,511,339.16**	**$ 3,441,424.96**	**$ 2,538,882.64**	**$ 3,550,978.59**	**$ 2,979,493.59**	**$ 3,010,602.53**	**$ 2,042,705.41**	**$ 3,529,769.79**	**$ 2,515,092.59**	**$ 3,543,871.54**	**$ 35,644,431.89**
VENTA LOCAL	Cajitas de 2 Kilos - Cola	$ 157.76	$ 236.63	$ 394.39	$ 473.27	$ 552.14	$ 631.02	$ 709.90	$ 788.78	$ 867.65	$ 946.53	$ 1,025.41	$ 1,104.29	$ 7,887.75
	Cajitas de 2 kilos - Entero	$ 9.81	$ 14.71	$ 24.51	$ 29.42	$ 34.32	$ 39.22	$ 44.12	$ 49.03	$ 53.93	$ 58.83	$ 63.73	$ 68.64	$ 490.26
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	$ 67.98	$ 101.96	$ 169.94	$ 203.93	$ 237.92	$ 271.91	$ 305.89	$ 339.88	$ 373.87	$ 407.86	$ 441.85	$ 475.84	$ 3,398.83
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	$ 5.54	$ 8.31	$ 13.85	$ 16.62	$ 19.39	$ 22.16	$ 24.93	$ 27.70	$ 30.47	$ 33.24	$ 36.01	$ 38.78	$ 277.02
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Cola	$ 31,129.50	$ 46,694.25	$ 77,823.75	$ 93,388.50	$ 108,953.25	$ 124,518.00	$ 140,082.75	$ 155,647.50	$ 171,212.25	$ 186,777.00	$ 202,341.75	$ 217,906.50	$ 1,556,475.02
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Pelado	$ 4,820.41	$ 7,230.62	$ 12,051.03	$ 14,461.23	$ 16,871.44	$ 19,281.64	$ 21,691.85	$ 24,102.05	$ 26,512.26	$ 28,922.46	$ 31,332.67	$ 33,742.87	$ 241,020.52
	Fundas de 5 Lbs.Titi Entero	$ 58.73	$ 88.09	$ 146.82	$ 176.19	$ 205.55	$ 234.92	$ 264.28	$ 293.65	$ 323.01	$ 352.38	$ 381.74	$ 411.11	$ 2,936.48
	TOTAL VENTA LOCAL	**$ 36,249.72**	**$ 54,374.58**	**$ 90,624.29**	**$ 108,749.15**	**$ 126,874.01**	**$ 144,998.87**	**$ 163,123.73**	**$ 181,248.59**	**$ 199,373.45**	**$ 217,498.31**	**$ 235,623.16**	**$ 253,748.02**	**$ 1,812,485.88**
O.I	Cabezas de Camarón (Desperdicio)	$ 1,326.00	$ 1,989.00	$ 3,315.00	$ 3,978.00	$ 4,641.00	$ 5,304.00	$ 5,967.00	$ 6,630.00	$ 7,293.00	$ 7,956.00	$ 8,619.00	$ 9,282.00	$ 66,300.00
	Carton Master	$ 149.96	$ 224.94	$ 374.90	$ 449.88	$ 524.86	$ 599.84	$ 674.82	$ 749.79	$ 824.77	$ 899.75	$ 974.73	$ 1,049.71	$ 7,497.95
	TOTAL OTROS INGRESOS	**$ 1,475.96**	**$ 2,213.94**	**$ 3,689.90**	**$ 4,427.88**	**$ 5,165.86**	**$ 5,903.84**	**$ 6,641.82**	**$ 7,379.79**	**$ 8,117.77**	**$ 8,855.75**	**$ 9,593.73**	**$ 10,331.71**	**$ 73,797.95**
	TOTAL GENERAL	**$ 2,143,862.16**	**$ 2,930,723.10**	**$ 3,605,653.36**	**$ 3,554,601.99**	**$ 2,670,922.51**	**$ 3,701,881.29**	**$ 3,149,259.13**	**$ 3,199,230.92**	**$ 2,250,196.63**	**$ 3,756,123.85**	**$ 2,760,309.49**	**$ 3,807,951.28**	**$ 37,530,715.71**

PRESUPUESTO DE VENTAS
EN UNIDADES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESTINO	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
EXPORTACIONES	Cajitas de 2 Kilos - Cola	29,222	61,856	83,307	54,810	48,510	70,728	40,929	33,989	22,166	73,038	46,137	87,014	651,704
	Cajitas de 2 kilos - Entero	45,675	36,225	72,450	92,474	46,200	57,750	80,850	81,375	57,750	80,850	36,225	22,964	710,787
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	5,954	10,175	8,589	12,852	0	14,359	3,474	5,597	3,822	6,017	2,856	3,518	77,211
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	36,225	43,995	50,904	30,524	40,215	40,625	36,782	31,815	27,563	36,971	49,928	87,969	513,513
	Cajitas de 4.75 Libras-Cola	10,500	21,000	0	15,750	14,700	31,500	21,000	31,500	10,500	17,325	16,800	11,246	201,821
	Cajitas de 1.90 Kilos - Entero	0	0	0	5,250	6,300	0	0	0	3,675	3,455	0	0	18,680
	Fundas 6 Kilos Pelado I.Q.F.	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
VENTA LOCAL	Cajitas de 2 Kilos - Cola	10	15	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	498
	Cajitas de 2 kilos - Entero	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	32
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	3	5	9	10	12	14	16	17	19	21	23	24	174
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	16
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Cola	1,747	2,621	4,369	5,242	6,116	6,990	7,864	8,737	9,611	10,485	11,359	12,232	87,375
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Pelado	249	373	621	746	870	994	1,119	1,243	1,367	1,492	1,616	1,740	12,430
	Fundas de 5 Lbs.Titi Entero	3	5	8	10	12	13	15	17	18	20	22	24	168
	TOTAL	**129,589**	**176,271**	**220,297**	**217,701**	**162,973**	**223,017**	**192,097**	**194,344**	**136,551**	**229,738**	**165,035**	**226,806**	**2,274,419**
	Cabezas de Camarón Lbs (Desperdicio	88,400	132,600	221,000	265,200	309,400	353,600	397,800	442,000	486,200	530,400	574,600	618,800	4,420,000
	Carton Master	200	300	500	600	700	800	900	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400	9,997
TOTAL DE VENTAS (UNIDADES)		347,778	485,441	662,094	701,201	636,047	800,433	782,894	831,688	760,402	991,075	905,971	1,073,811	4,429,997

ESTAR C.A.
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

PRODUCTO	UNIDADES	(+) INVENTARIO FINAL AL 31/12/2013	(-) INVENTARIO INICIAL AL 01/01/2013	UNIDADES A PRODUCIR
Cajitas de 2 Kilos - Cola	652,201		9,225	642,976
Cajitas de 2 kilos - Entero	710,819		10	710,809
Cajitas de 5 Lbs - Pelado	77,385		143	77,242
Cajitas de 5 Lbs - Cola	513,529		17,907	495,622
Cajitas de 4.75 Libras-Cola	201,821			201,821
Cajitas de 1.90 Kilos - Entero	18,680			18,680
Fundas 6 Kilos Pelado I.Q.F.	13			13
Funda de 5 Lbs Vta. Local Cola	87,375		4,311	83,064
Funda de 5 Lbs Vta. Local Pelado	12,430		224	12,206
Funda de 5 Lbs. Titi Entero	168		160	8
TOTALES	2,274,419		31,980	2,242,439

ESTAR C.A.

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS

DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

PRESENTACIÓN	Cajitas de 2 kilos - Entero	Cajitas de 2 Kilos - Cola	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	Cajitas de 5 Lbs - Cola	Cajitas de 4.75 Libras-Cola	Cajitas de 1.90 Kilos - Entero	Fundas 6 Kilos Pelado I.Q.F.	Fda de 5 Lbs Vta.Loc.Cola	Fda de 5 Lbs Vta.Loc.Pelado	Fundas de 5 Lbs.Títi Entero	TOTAL
UNIDADES	**710,809**	**642,976**	**77,242**	**495,622**	**201,821**	**18,680**	**13**	**83,064**	**12,206**	**8**	**2,242,439**
LIBRAS	**3,134,025.76**	**2,834,946.36**	**386,210.00**	**2,478,108.75**	**958,647.38**	**78,244.35**	**166.67**	**415,318.50**	**61,029.50**	**40.00**	**10,346,737.27**
MATERIA PRIMA (CAMARÓN)	3,134,025.76	2,834,946.36	386,210.00	2,478,108.75	958,647.38	78,244.35	166.67	415,318.50	61,029.50	40.00	10,346,737.27
CAJITAS 2 KG.	710,809	642,976				18,680					1,372,464.20
CAJITAS DE 4.75 LBS			77,242	495,622	201,821						774,684.25
FUNDAS							13	83,064	12,206	8	95,290.20
LAMINAS O FUNDAS PANAL		642,976	77,242	495,622	201,821						1,417,660.45
ETIQUETAS	781,889					20,547					802,436.80
METABISULFITO DE SODIO (8 KILOS POR 1500 LIBRAS CAMARON)	16,714.80 Kl	15,119.71 Kl	2,059.79 Kl	13,216.58 Kl	5,112.79 Kl	417.30 Kl	0.89 Kl	2,215.03 Kl	325.49 Kl	0.21 Kl	55,182.60 Kl
CINTA DE EMPAQUE (ROLLO)	1.90 Rll	1.72 Rll	0.21 Rll	1.33 Rll	0.54 Rll	0.05 Rll	0.00 Rll	0.22 Rll	0.03 Rll	0.00 Rll	6.00 Rll
CARTON MASTER 50 LBS	71,081	64,298	7,724	49,562	20,182	1,868					214,715
CARTON MASTER SIN IMPRESION							4	8,306	1,221	1	9,532
ZUNCHOS (METROS)	191,918.30	173,603.57	20,855.34	133,817.87	54,491.54	5,043.47	11.34	22,427.20	3,295.59	2.16	605,466.37
GRAPAS	142,162	128,595	15,448	99,124	40,364	3,736	8	16,613	2,441	2	448,494
ROLLOS DE PLASTICO NATURAL	7.61 Rll	6.88 Rll	0.83 Rll	5.30 Rll	2.16 Rll	0.20 Rll	0.00 Rll	0.89 Rll	0.13 Rll	0.00 Rll	24.00 Rll

ESTAR C.A.

PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS

DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

PRODUCTO	CANTIDAD REQUERIDA	(+) INVENTARIO FINAL AL 31/12/2013	(-) INVENTARIO INICIAL AL 01/01/2013	UNIDADES REQUERIDAS	PRECIO	COSTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES
MATERIA PRIMA (CAMARÓN)	10,346,737.27			10,346,737.27	$ 3.00	$ 31,040,211.80
CAJITAS 2 KG.	1,372,464.20			1,372,464.20	$ 0.16	$ 218,359.05
CAJITAS DE 4.75 LBS	774,684.25			774,684.25	$ 0.14	$ 111,477.06
FUNDA NATURAL 5 LBS	95,290.20			95,290.20	$ 0.05	$ 4,636.82
LAMINAS O FUNDAS PANAL	1,417,660.45			1,417,660.45	$ 0.01	$ 8,321.67
ETIQUETAS	802,436.80			802,436.80	$ 0.01	$ 11,795.82
METABISULFITO DE SODIO (8 KILOS POR 1500 LIBRAS CAMARON)	55,182.60			55,182.60	$ 0.08	$ 4,414.61
CINTA DE EMPAQUE (ROLLO)	6.00			6.00	$ 2.00	$ 12.00
CARTON MASTER 50 LBS	214,714.85			214,714.85	$ 0.61	$ 131,384.01
CARTON MASTER SIN IMPRESION	9,531.96			9,531.96	$ 0.56	$ 5,337.90
ZUNCHOS (METROS)	605,466.37			605,466.37	$ 0.05	$ 30,273.32
GRAPAS	448,493.61			448,493.61	$ 0.01	$ 5,807.99
ROLLOS DE PLASTICO NATURAL	24.00			24.00	$ 180.00	$ 4,320.00
TOTAL						**$ 31,576,352.05**

ESTAR C.A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

# PERSONAS	PROCESO		# HORAS	SUELDO POR EMPLEADO	SUELDO TOTAL	SOBRETIEMPO		BENEFICIOS SOCIALES						TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
						HORAS	VALOR	APORTE PATRONAL	IECE-SECAP	DEC.TERCERO	DEC. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA		
12	RECEPCION DE CAMARON		160	$ 318.00	$ 3,816.00	864	$ 1,717.20	$ 616.95	$ 55.33	$ 461.10	$ 318.00	$ 263.49	$ 460.92	$ 7,708.99	$ 92,507.82
50	DESCABEZADO	BASICO	160	$ 318.00	$ 15,900.00	3000	$ 5,962.50	$ 2,437.67	$ 218.63	$ 1,821.88	$ 1,325.00	$ 1,041.07	$ 1,821.15	$ 30,527.89	$ 366,334.64
50	DESCABEZADO	AVANCE	400	$ 0.57	$ 11,356.00	3000	$ 10.65	$ 1,267.38	$ 113.67	$ 947.22	$ 1,325.00	$ 541.27	$ 946.84	$ 16,508.02	$ 198,096.30
20	CLASIFICACION COLA-ENTERO	BASICO	160	$ 318.00	$ 6,360.00	1440	$ 2,862.00	$ 1,028.25	$ 92.22	$ 768.50	$ 530.00	$ 439.14	$ 768.19	$ 12,848.31	$ 154,179.70
40	CLASIFICACION COLA-ENTERO	AVANCE	400	$ 0.57	$ 9,084.80	2500	$ 8.87	$ 1,013.94	$ 90.94	$ 757.81	$ 1,060.00	$ 433.03	$ 757.50	$ 13,206.89	$ 158,482.73
11	VALOR AGREGADO		160	$ 318.00	$ 3,498.00	792	$ 1,574.10	$ 565.54	$ 50.72	$ 422.68	$ 291.50	$ 241.53	$ 422.51	$ 7,066.57	$ 84,798.84
2	SERVICIOS GENERALES		160	$ 318.00	$ 636.00	144	$ 286.20	$ 102.83	$ 9.22	$ 76.85	$ 53.00	$ 43.91	$ 76.82	$ 1,284.83	$ 15,417.97
185	**TOTALES**				$ 50,650.80	11740	$ 12,421.52	$ 7,032.56	$ 630.72	$ 5,256.03	$ 4,902.50	$ 3,003.44	$ 5,253.92	$ 89,151.50	$ 1,069,817.99

ESTAR C.A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DPTO	DESCRIPCIÓN	# PERSONAS	SUELDO X EMPLEADO	TOTAL SUELDO	SOBRETIEMPO		BENEFICIOS SOCIALES						TOTAL MOI MENSUAL	TOTAL MOI ANUAL
					# HORAS	VALOR	APORTE PATRONAL	IECE-SECAP	DEC.TERCERO	DEC. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA		
ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCION	JEFE DE PLANTA	1	$ 1,800.00	$ 1,800.00		$ -	$ 200.70	$ 18.00	$ 150.00	$ 26.50	$ 75.00	$ 149.94	$ 2,420.14	$ 29,041.68
	ASISTENTE DE PLANTA	1	$ 400.00	$ 400.00	20	$ 50.00	$ 50.18	$ 4.50	$ 37.50	$ 26.50	$ 18.75	$ 37.49	$ 624.91	$ 7,498.92
CONTROL DE CALIDAD	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	1	$ 1,200.00	$ 1,200.00		$ -	$ 133.80	$ 12.00	$ 100.00	$ 26.50	$ 50.00	$ 99.96	$ 1,622.26	$ 19,467.12
	ASISTENTES DE LABORATORIO	4	$ 500.00	$ 2,000.00	20	$ 250.00	$ 250.88	$ 22.50	$ 187.50	$ 106.00	$ 93.75	$ 187.43	$ 3,098.05	$ 37,176.60
CAMARA DE REFRIGERACION	JEFE DE CAMARA	1	$ 800.00	$ 800.00		$ -	$ 89.20	$ 8.00	$ 66.67	$ 26.50	$ 33.33	$ 66.64	$ 1,090.34	$ 13,084.08
	ASISTENTES DE CAMARA	4	$ 318.00	$ 1,272.00	20	$ 159.00	$ 159.56	$ 14.31	$ 119.25	$ 106.00	$ 59.63	$ 119.20	$ 2,008.94	$ 24,107.33
SEGURIDAD	JEFE DE SEGURIDAD	1	$ 450.00	$ 450.00		$ -	$ 50.18	$ 4.50	$ 37.50	$ 26.50	$ 18.75	$ 37.49	$ 624.91	$ 7,498.92
	GUARDIAS	2	$ 450.00	$ 900.00	20	$ 112.50	$ 112.89	$ 10.13	$ 84.38	$ 53.00	$ 42.19	$ 84.34	$ 1,399.42	$ 16,793.07
COCINA	JEFE DE COCINA	1	$ 400.00	$ 400.00		$ -	$ 44.60	$ 4.00	$ 33.33	$ 26.50	$ 16.67	$ 33.32	$ 558.42	$ 6,701.04
	ASISTENTES DE COCINA	3	$ 318.00	$ 954.00	20	$ 119.25	$ 119.67	$ 10.73	$ 89.44	$ 79.50	$ 44.72	$ 89.40	$ 1,506.71	$ 18,080.49
	LAVANDERIA	2	$ 318.00	$ 636.00		$ -	$ 70.91	$ 6.36	$ 53.00	$ 53.00	$ 26.50	$ 52.98	$ 898.75	$ 10,785.03
MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	1	$ 850.00	$ 850.00		$ -	$ 94.78	$ 8.50	$ 70.83	$ 26.50	$ 35.42	$ 70.81	$ 1,156.83	$ 13,881.96
	ASISTENTES DE MANTENIMIENTO	1	$ 350.00	$ 350.00	20	$ 43.75	$ 43.90	$ 3.94	$ 32.81	$ 26.50	$ 16.41	$ 32.80	$ 550.11	$ 6,601.31
	JEFE DE MANTENIMIENTO ELECTRICO	1	$ 600.00	$ 600.00		$ -	$ 66.90	$ 6.00	$ 50.00	$ 26.50	$ 25.00	$ 49.98	$ 824.38	$ 9,892.56
	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELECTRICO	1	$ 318.00	$ 318.00	20	$ 39.75	$ 39.89	$ 3.58	$ 29.81	$ 26.50	$ 14.91	$ 29.80	$ 502.24	$ 6,026.83
TOTAL		25	$ 9,072.00	$ 12,930.00	140	$ 774.25	$ 1,528.02	$ 137.04	$ 1,142.02	$ 662.50	$ 571.01	$ 1,141.56	$ 18,886.41	$ 226,636.94

ESTAR C.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
AGASAJOS Y ATENCIONES	$ 26,112.18
AGUA (90%)	$ 177,665.02
ANALISIS DE PLANTA	$ 27,874.02
COMBUSTIBLE	$ 5,419.83
DEPR.EDIFICIOS E INSTALACIONE	$ 36,571.59
DEPRE. EQUIPOS DE COMPUTACION	$ 1,255.49
DEPREC. MAQUINARIAS Y EQUIPOS	$ 63,267.40
DEPRECIACION DE VEHICULOS	$ 4,812.32
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	$ 337.97
EDIFICIOS E INSTALACIONES	$ 87,526.40
ENERGIA Y ELECTRICIDAD (90%)	$ 280,404.82
GAS	$ 13,564.95
GASTOS DE CAPACITACION Y ENTR	$ 3,740.64
HIELO	$ 76,027.36
HONORARIOS PROFESIONALES	$ 7,284.67
IMPUESTOS VARIOS	$ 5,114.17
LLANTAS -TUBOS Y DEFENSAS	$ 1,477.41
LUBRICANTES	$ 19,069.39
MANT DE DE MUEBLES Y ENSERES	$ 1,864.58
MANT. DE MAQUINARIAS Y EQPOS	$ 46,040.79
MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES	$ 359.49
MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHICULOS	$ 16,018.99
MOVILIZACION	$ 2,789.97
PERMISO DE FUNC. Y REG. SANI	$ 3,006.57
PRIMAS DE SEGURO	$ 43,349.05
REPARACION CARROCERIA	$ 1,515.43
SELLOS DE SEGURIDAD	$ 3,404.57
SERVC. PREST. PERS. JURÍDICA	$ 15,603.37
SERVICIOS MÉDICOS Y MEDICINAS	$ 2,339.91
SUBSISTENCIA	$ 14,806.58
SUMI Y MAT DE COM. Y COCINA	$ 1,397.22
SUMI Y MAT DE COMPUTADORA	$ 5,482.93
SUMI Y MAT DE LABORATORIO	$ 8,175.34
SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	$ 20,707.71
SUMINISTROS DE OFICINA	$ 7,585.37
SUSCRIPCIONES, CUOTAS Y CONT	$ 1,050.00
TELEFONO Y TELECOMUNICACIONES	$ 1,857.32
UNIFORME DE PERSONAL	$ 34,166.29
TOTAL	$ 1,069,047.13

ESTAR C.A.
PRESUPUESTO GASTOS TRANSPORTE DE PESCA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
SUELDOS	$ 84,895.22
SOBRETIEMPO	$ 27,253.07
BENEFICIOS SOCIALES	$ 40,179.09
ACEITES-FILTROS-LUBRICANTES	$ 14,793.88
AGASAJOS Y ATENCIONES	$ 22.11
COMBUSTIBLE	$ 38,836.36
DEPRECIACION DE VEHICULOS	$ 116,070.89
EDIFICIOS E INSTALACIONES	$ 994.41
HIELO	$ 119,449.87
HONORARIOS PROFESIONALES	$ 4,822.25
MANT DE DE MUEBLES Y ENSERES	$ 21.30
MANT. DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	$ 2,126.73
MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHICULOS	$ 86,070.44
MOVILIZACION	$ 124.43
MATRICULAS , SOAT, IMPUESTOS VARIOS	$ 53,946.53
PEAJE	$ 15,914.33
PRIMAS DE SEGURO	$ 15,459.44
REPARACION CARROCERIA	$ 49,887.84
SERVC. PREST. PERS. JURIDICA	$ 159.08
SERVICIOS MEDICOS Y MEDICINAS	$ 19.54
SUBSISTENCIA	$ 20,257.65
SUMI Y MAT DE COMPUTADORA	$ 556.49
SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	$ 533.26
SUMINISTROS DE OFICINA	$ 1,341.40
TELEFONO Y TELECOMUNICACIONES	$ 935.00
TRANSPORTE DE CAMARON (TERCEROS)	$ 31,836.00
UNIFORME DE PERSONAL	$ 1,299.56
VIATICOS	$ 2,002.88
LLANTAS TUBOS Y DEFENSAS	$ 27,773.32
TOTAL	$ 757,582.36

ESTAR C.A.
PRESUPUESTO GASTOS TRANSPORTE A FILIALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
SUBSISTENCIA	$ 7,032.38
SERVICIOS MEDICOS Y MEDICINA	$ 3.68
MANT. VEHICULOS	$ 54.02
REPARACION CARROCERIA	$ 814.70
DEPRECIACION VEHICULOS	$ 15,827.87
COMBUSTIBLE	$ 17,767.06
PEAJE	$ 7,163.63
VIATICOS	$ 908.50
TOTAL	$ 49,571.82

ESTAR C.A.

PRESUPUESTO GASTOS TRANSPORTE FLUVIAL

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
MANT DE DE MUEBLES Y ENSERES	$ 36.56
MANTENIMIENTO Y REPARACION	$ 95,059.50
SERVC. PREST. PERS. JURIDICA	$ 10,831.40
DEPREDE VEHICULOS	$ 57,765.71
REPARACION DE CARROCERIA	$ 366.42
TOTAL	$ 164,059.59

ESTAR C.A.

PRESUPUESTO DE OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
SUBSISTENCIA	$ 16.28
SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	$ 849.61
EDIFICIOS E INSTALACIONES	$ 19.95
MANT. DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	$ 301.20
HONORARIOS PROFESIONALES	$ 446.76
IMPUESTOS VARIOS	$ 1,034.19
COMBUSTIBLE	$ 14.06
TOTAL	$ 2,682.05

ESTAR C.A.

PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
SUELDOS	$ 2,579.20
BENEFICIOS SOCIALES	$ 8,179.64
SUBSISTENCIA	$ 6.30
COMBUSTIBLE	$ 334.25
TELÉFONO Y TELECOMUNICACIONES	$ 6,350.40
MTO DE MUEBLES Y ENSERES	$ 776.16
SERVC. PREST. PERS. JURÍDICA	$ 6,262.20
MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHICULOS	$ 5,941.27
COMBUSTIBLE	$ 503.08
TOTAL	**$ 30,932.49**

ESTAR C.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
AGASAJOS Y ATENCIONES	$ 3,804.36
AGUA (10%)	$ 9,300.14
AVISOS EN DIARIOS -RADIOS Y TV	$ 239.33
DEPRE DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓ	$ 5,592.76
DEPRE DE MUEBLES Y ENSERES	$ 4,898.25
DEPRE DE VEHÍCULOS	$ 4,206.76
DEPRE EDIFICIO E INSTALACIONES	$ 9,850.05
EDIFICIOS E INSTALACIONES	$ 5,348.26
ENERGÍA Y ELECTRICIDAD (10%)	$ 32,860.84
GASTOS DE CAPACITACIÓN Y ENT	$ 1,348.52
GASTOS DE DEMOSTRACIÓN	$ 17,266.13
GASTOS DE VIAJES Y ESTADIAS	$ 1,344.34
GASTOS LEGALES Y JUDICIALES	$ 432.09
HONORARIOS PROFESIONALES	$ 22,812.26
IMPUESTOS VARIOS	$ 36,488.38
MANT. DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	$ 64.17
MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES	$ 796.95
MOVILIZACIÓN	$ 1,173.68
MTO DE MUEBLES Y ENSERES	$ 2,560.91
PRIMAS DE SEGURO	$ 1,569.65
SERVC. PREST. PERS. JURÍDICA	$ 12,035.45
SERVICIOS MÉDICOS Y MEDICINAS	$ 14,525.48
SUBSISTENCIA	$ 4,805.62
SUMI Y MAT DE COMPUTADORA	$ 4,666.89
SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	$ 1,764.87
SUMINISTROS DE OFICINA	$ 14,219.05
SUSCRIPCIONES, CUOTAS Y CONT	$ 45,297.04
TELÉFONO Y TELECOMUNICACIONES	$ 15,558.12
ACEITE, FILTROS, LUBRICANTES	$ 433.85
ALQUILER DE CHASIS	$ 55,677.25
BENEFICIOS SOCIALES	$ 109,632.09
CERTIFICADOS INSTITUTO NACIONAL DE PESCA	$ 2,593.50
COMBUSTIBLE	$ 3,257.80
ENVIO DE CORRESPONDENCIA	$ 4,409.40
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	$ 3,871.80
RECEPCION PORTEO CONTENEDORES	$ 71,545.21
SOBRETIEMPO	$ 5,916.55
SUELDOS	$ 351,486.38
UNIFORMES	$ 3,526.40
TOTAL	**$ 887,180.56**

HOJA DE COSTO POR EMPACADO DE CAMARÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE EMPAQUE, EMBALAJE , Y OTROS SUMINISTROS

DESCRIPCIÓN	PRODUCCIÓN		CANT. DE MATERIALES DE EMPAQUE CONSUMIDOS				CANT. DE MATERIALES DE EMBALAJE CONSUMIDOS			CONSUMOS VALORIZADOS DE MATERIALES DE EMPAQUE Y OTROS SUMINISTROS						CONSUMOS VALORIZADOS DE MATERIALES DE EMBALAJE Y OTROS SUMINISTROS					
	UNIDADES PRODUCIDAS	LIBRAS PRODUCIDAS	CAJITAS	FUNDAS NATURALES E IMPRESAS	LAMINAS O FUNDAS PAÑAL	ETIQUETAS	CARTON MASTER	MTRS DE ZUNCHOS	# DE GRAPAS	CAJITAS	FUNDAS NATURALES E IMPRESAS	LAMINAS O FUNDAS PAÑAL	ETIQUETAS	METABISULFITO	CINTA DE EMPAQUE	CARTON MASTER	ZUNCHOS	GRAPAS	ROLLOS DE PLASTICO	COSTO TOTAL	COSTO POR LIBRA
CAJAS DE 2 KILOS-ENTERO (EXP.)	710,808.50	3,134,025.76	710,808.50			781,889.35	71,080.85	191,918.30	142,161.70	$ 113,089.63			$ 11,493.77	$ 1,337.18	$ 3.63	$ 43,494.37	$ 9,595.91	$ 1,840.99	$ 1,308.53	$ 182,164.03	$ 0.06
CAJAS DE 2 KILOS-COLA (EXP.)	642,976.20	2,834,946.36	642,976.20		642,976.20		64,297.62	173,603.57	128,595.24	$ 102,297.51		$ 3,774.27		$ 1,209.58	$ 3.29	$ 39,343.71	$ 8,680.18	$ 1,665.31	$ 1,183.66	$ 158,157.50	$ 0.06
CAJAS DE 5 LBS. PELADO	77,242.00	386,210.00	77,242.00		77,242.00		7,724.20	20,855.34	15,448.40	$ 11,115.12		$ 453.41		$ 164.78	$ 0.45	$ 4,726.44	$ 1,042.77	$ 200.06	$ 161.25	$ 17,864.28	$ 0.05
CAJAS DE 5 LBS. COLA (EXP.)	495,621.75	2,478,108.75	495,621.75		495,621.75		49,562.18	133,817.87	99,124.35	$ 71,319.97		$ 2,909.30		$ 1,057.33	$ 2.87	$ 30,327.09	$ 6,690.89	$ 1,283.66	$ 1,034.67	$ 114,625.79	$ 0.05
CAJAS DE 4.75 LBS COLA (EXP.)	201,820.50	958,647.38	201,820.50		201,820.50		20,182.05	54,491.54	40,364.10	$ 29,041.97		$ 1,184.69		$ 409.02	$ 1.11	$ 12,349.40	$ 2,724.58	$ 522.72	$ 400.26	$ 46,633.74	$ 0.05
CAJAS DE 1.9 KILOS - ENTERO (EXP.)	18,679.50	78,244.35	18,679.50			20,547.45	1,867.95	5,043.47	3,735.90	$ 2,971.91			$ 302.05	$ 33.38	$ 0.09	$ 1,143.00	$ 252.17	$ 48.38	$ 32.67	$ 4,783.65	$ 0.06
FUNDAS DE 6 KLS PELADO IQF (EXP.)	12.60	166.67		12.60			4.20	11.34	8.40		$ 0.61			$ 0.07	$ 0.00	$ 2.35	$ 0.57	$ 0.11	$ 0.07	$ 3.78	$ 0.02
FUNDAS DE 5 LBS -VENTA LOCAL COLA	83,063.70	415,318.50		83,063.70			8,306.37	22,427.20	16,612.74		$ 4,041.88			$ 177.20	$ 0.48	$ 4,651.57	$ 1,121.36	$ 215.13	$ 173.40	$ 10,381.03	$ 0.02
FUNDAS DE 5 LBS -VENTA LOCAL PELADO	12,205.90	61,029.50		12,205.90			1,220.59	3,295.59	2,441.18		$ 593.94			$ 26.04	$ 0.07	$ 683.53	$ 164.78	$ 31.61	$ 25.48	$ 1,525.45	$ 0.02
FUNDAS DE 5 LBS TITI ENTERO-VENTA LOCAL	8.00	40.00		8.00			0.80	2.16	1.60		$ 0.39			$ 0.02	$ 0.00	$ 0.45	$ 0.11	$ 0.02	$ 0.02	$ 1.00	$ 0.02
TOTAL	**2,242,438.65**	**10,346,737.27**	**2,147,148.45**	**95,290.20**	**1,417,660.45**	**802,436.80**	**224,246.81**	**605,466.37**	**448,493.61**	**$ 329,836.12**	**$ 4,636.82**	**$ 8,321.67**	**$ 11,795.82**	**$ 4,414.61**	**$ 12.00**	**$ 136,721.91**	**$ 30,273.32**	**$ 5,807.99**	**$ 4,320.00**	**$ 536,140.26**	**$ 0.05**

HOJA DE COSTO POR EMPAQUE DE CAMARÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DISTRIBUCIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

DESCRIPCIÓN	LIBRAS PRODUCIDAS	MANO DE OBRA DIRECTA			TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	COSTO POR LIBRA DE MANO DE OBRA DIRECTA	MANO DE OBRA INDIRECTA	COSTO POR LIBRA MANO DE OBRA INDIRECTA	COSTO POR LIBRA MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA
		SUMATORIA DE TARIFA	PAGO AL DESTAJO	PAGOS JORNAL					
CAJAS DE 2 KILOS-ENTERO (EXP.)	3,134,025.76	0.00	0.00	207152.04	207152.04	0.066098	65802.91	0.020996	0.087094
CAJAS DE 2 KILOS-COLA (EXP.)	2,834,946.36	0.0650	184271.51	187383.57	371655.08	0.131098	59523.35	0.020996	0.152094
CAJAS DE 5 LBS - COLA (EXP.)	2,478,108.75	0.0000	0.00	163797.40	163797.40	0.066098	52031.08	0.020996	0.087094
CAJAS DE 5 LBS - PELADO (EXP.)	386,210.00	0.1850	71448.85	51055.22	122504.07	0.317195	16217.95	0.041993	0.359188
CAJAS DE 4.75 LBS COLA (EXP.)	958,647.38	0.0650	62312.08	63364.43	125676.51	0.131098	20128.04	0.020996	0.152094
CAJAS DE 1.9 KILOS - ENTERO (EXP.)	78,244.35	0.00	0.00	5171.78	5171.78	0.066098	1642.84	0.020996	0.087094
FUNDAS DE 6 KLS PELADO IQF (EXP.)	166.67	0.1850	30.83	22.03	52.87	0.317195	7.00	0.041993	0.359188
FUNDAS DE 5 LBS -VENTA LOCAL COLA	415,318.50	0.0650	26995.70	27451.62	54447.32	0.131098	8720.15	0.020996	0.152094
FUNDAS DE 5 LBS -VENTA LOCAL PELADO	61,029.50	0.1850	11290.46	8067.82	19358.28	0.317195	2562.79	0.041993	0.359188
FUNDAS DE 5 LBS TITI ENTERO -VENTA LOCAL	40.00	0.0000	0.00	2.64	2.64	0.066098	0.84	0.020996	0.087094
TOTAL	**10,346,737.27**	-	**356349.44**	**713468.55**	**1069817.99**	**0.103397**	**226636.94**	**0.251955451**	**0.125301**

ESTAR C.A.
LIQUIDACIÓN DE PRODUCCIÓN DE CAMARÓN CONGELADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

CONCEPTOS	EXPORTACIÓN							VENTA LOCAL			COSTO TOTAL
	CAJAS						FUNDAS	FUNDAS			
	2 KLS. ENTERO 3,134,025.76 LIBRAS	2KLS COLA 2,834,946.36 LIBRAS	5 LBS PELADO 386,210.00 LIBRAS	5 LBS. COLA 2,478,108.75 LIBRAS	4.75 LBS. COLA 958,647.38 LIBRAS	1.90 KLS ENTERO 78,244.35 LIBRAS	6 KLS PELADO IQF 166.67 LIBRAS	FDS. 5 LIBRAS COLA 415,318.50 LIBRAS	FDS. 5 LIBRAS PELADO 61,029.50 LIBRAS	FDS. 5 LIBRAS TITI ENTERO 40.00 LIBRAS	TOTAL DE PRODUCCIÓN 10,346,737.27 LIBRAS
MATERIA PRIMA	9,402,077.27	8,504,839.09	1,158,630.00	7,434,326.25	2,875,942.13	234,733.06	500.00	1,245,955.50	183,088.50	120.00	31,040,211.80
EMPAQUES Y OTROS SUMINISTROS DE PRODUCCION	182,164.03	158,157.50	17,864.28	114,625.79	46,633.74	4,783.65	3.78	10,381.03	1,525.45	1.00	536,140.26
MANO DE OBRA DIRECTA	207,152.04	371,655.08	122,504.07	163,797.40	125,676.51	5,171.78	52.87	54,447.32	19,358.28	2.64	1,069,817.99
MANO DE OBRA INDIRECTA	65,802.91	59,523.35	16,217.95	52,031.08	20,128.04	1,642.84	7.00	8,720.15	2,562.79	0.84	226,636.94
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	310,392.51	280,771.82	76,500.13	245,430.78	94,944.01	7,749.29	33.01	41,132.96	12,088.67	3.96	1,069,047.13
TRANSPORTE TERRESTRE	229,471.63	207,573.20	28,278.08	181,445.75	70,191.63	5,729.01	12.20	30,409.39	4,468.55	2.93	757,582.36
TRANSPORTE FLUVIAL	49,693.63	44,951.38	6,123.81	39,293.30	15,200.47	1,240.66	2.64	6,585.36	967.69	0.63	164,059.59
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	10,446,754.02	9,627,471.42	1,426,118.32	8,230,950.35	3,248,716.52	261,050.28	611.50	1,397,631.70	224,059.93	132.01	34,863,496.06
(-) MATERIA PRIMA (CAMARÓN)	9,402,077.27	8,504,839.09	1,158,630.00	7,434,326.25	2,875,942.13	234,733.06	500.00	1,245,955.50	183,088.50	120.00	31,040,211.80
COSTO DE PRODUCCIÓN SIN CAMARÓN	1,044,676.75	1,122,632.33	267,488.32	796,624.10	372,774.39	26,317.22	111.51	151,676.20	40,971.43	12.01	3,823,284.26
TRANSPORTE A FILIALES	15,015.30	13,582.39	1,850.35	11,872.76	4,592.94	374.87	0.80	1,989.82	292.40	0.19	49,571.82
(+) OTROS COSTOS DE PRODUCCION	812.39	734.87	100.11	642.37	248.50	20.28	0.04	107.66	15.82	0.01	2,682.05
COSTO NETO CON OTROS GASTOS DE TRANSP. FILIALES Y DE PROD.	10,462,581.71	9,641,788.68	1,428,068.79	8,243,465.49	3,253,557.95	261,445.43	612.35	1,399,729.18	224,368.15	132.21	3,875,538.13
C/U POR LIBRA	3.34	3.40	3.70	3.33	3.39	3.34	3.67	3.37	3.68	3.31	0.37
C/U POR PRESENTACIÓN	14.72	15.00	18.49	16.63	16.12	14.00	48.60	16.85	18.38	16.53	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	268,726.91	243,082.36	33,115.56	212,485.33	82,199.18	6,709.06	14.29	35,611.47	5,232.97	3.43	887,180.56
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	9,369.45	8,475.32	1,154.61	7,408.53	2,865.96	233.92	0.50	1,241.63	182.45	0.12	30,932.49
STO DE PROD.CON GASTOS DE ADMINISTRACION	10,740,678.07	9,893,346.36	1,462,338.96	8,463,359.34	3,338,623.09	268,388.41	627.14	1,436,582.28	229,783.57	135.76	35,833,862.98
COSTO POR LIBRA PUESTO EN EL PUERTO	3.43	3.49	3.79	3.42	3.48	3.43	3.76	3.46	3.77	3.39	3.46
C/U POR PRESENTACIÓN INCLUIDO GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	$ 15.11	$ 15.39	$ 18.93	$ 17.08	$ 16.54	$ 14.37	$ 49.77	$ 17.29	$ 18.83	$ 16.97	
PRECIO DE VENTA	$ 15.56	$ 15.85	$ 19.50	$ 17.59	$ 17.04	$ 14.80	$ 51.27	$ 17.81	$ 19.39	$ 17.48	

* PRECIO DE VENTA = COSTO UNITARIO * RENT. MIN. 3%

ESTAR C.A.

COSTO DE VENTA PRESUPUESTADO

DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESTINO	PRODUCTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTA
EXPORTACIONES	Cajitas de 2 Kilos - Cola	651,704	$ 15.00	$ 9,772,659.44
	Cajitas de 2 kilos - Entero	710,787	$ 14.72	$ 10,462,265.25
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	77,211	$ 18.49	$ 1,427,490.11
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	513,513	$ 16.63	$ 8,541,043.03
	Cajitas de 4.75 Libras-Cola	201,821	$ 16.12	$ 3,253,557.95
	Cajitas de 1.90 Kilos - Entero	18,680	$ 14.00	$ 261,445.43
	Fundas 6 Kilos Pelado I.Q.F.	13	$ 48.60	$ 612.35
VENTA LOCAL	Cajitas de 2 Kilos - Cola	498	$ 15.00	$ 7,463.29
	Cajitas de 2 kilos - Entero	32	$ 14.72	$ 463.66
	Cajitas de 5 Lbs - Pelado	174	$ 18.49	$ 3,222.50
	Cajitas de 5 Lbs - Cola	16	$ 16.63	$ 261.96
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Cola	87,375	$ 16.85	$ 1,472,375.02
	Fda de 5 LbsVta.Loc.Pelado	12,430	$ 18.38	$ 228,485.70
	Fundas de 5 Lbs.Títi Entero	168	$ 16.53	$ 2,776.41
TOTALES		2,274,418.65		$ 35,434,122.09

ESTAR C.A.
FLUJO DE CAJA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2014 ENERO	TOTAL
SALDO INICIAL	$ (5,043.90)	$ 734,685.87	$ 948,504.76	$ 630,794.23	$ 305,185.50	$ 273,960.50	$ 403,020.25	$ 280,256.89	$ 376,346.54	$ 376,028.34	$ 506,258.39	$ 250,536.12	$ 458,912.83	$ 262,262.43	$ 5,806,752.66
INGRESOS															
CUENTAS POR COBRAR AÑO 2012		$ 939,734.26	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 939,734.26
EXPORTACIONES 80%		$ 1,684,909.19	$ 2,299,307.67	$ 2,809,071.33	$ 2,753,139.97	$ 2,031,106.11	$ 2,840,782.87	$ 2,383,594.87	$ 2,408,482.03	$ 1,634,164.33	$ 2,823,815.83	$ 2,012,074.07	$ 2,835,097.23	$ -	$ 28,515,545.51
SALDO EXPORTACIONES 20%		$ -	$ 421,227.30	$ 574,826.92	$ 702,267.83	$ 688,284.99	$ 507,776.53	$ 710,195.72	$ 595,898.72	$ 602,120.51	$ 408,541.08	$ 705,953.96	$ 503,018.52	$ 708,774.31	$ 7,128,886.38
VENTA LOCAL 100% CONTADO		$ 36,249.72	$ 54,374.58	$ 90,624.29	$ 108,749.15	$ 126,874.01	$ 144,998.87	$ 163,123.73	$ 181,248.59	$ 199,373.45	$ 217,498.31	$ 235,623.16	$ 253,748.02	$ -	$ 1,812,485.88
OTROS INGRESOS 100% CONTADO		$ 1,475.96	$ 2,213.94	$ 3,689.90	$ 4,427.88	$ 5,165.86	$ 5,903.84	$ 6,641.82	$ 7,379.79	$ 8,117.77	$ 8,855.75	$ 9,593.73	$ 10,331.71	$ -	$ 73,797.95
TOTAL INGRESOS		**$ 3,397,055.00**	**$ 3,725,628.24**	**$ 4,109,006.67**	**$ 3,873,770.33**	**$ 3,125,391.47**	**$ 3,902,482.36**	**$ 3,543,813.02**	**$ 3,569,355.66**	**$ 2,819,804.40**	**$ 3,964,969.36**	**$ 3,213,781.05**	**$ 4,061,108.32**	**$ 971,036.74**	**$ 44,277,202.62**
GASTOS															
MATERIA PRIMA		$ 1,750,882.71	$ 2,381,604.97	$ 2,976,448.86	$ 2,941,364.94	$ 2,201,943.99	$ 3,013,190.91	$ 2,595,437.26	$ 2,625,796.19	$ 1,844,950.32	$ 3,103,997.73	$ 2,229,803.94	$ 3,064,387.85	$ 310,402.12	$ 31,040,211.80
IMPUESTO RET. EN LA FTE E IMP. RTA E IVA		$ 72,347.35	$ 18,125.83	$ 24,655.32	$ 30,813.38	$ 30,450.18	$ 22,795.40	$ 31,193.75	$ 26,869.00	$ 27,183.28	$ 19,099.66	$ 32,133.82	$ 23,083.82	$ 31,723.76	$ 318,127.19
MATERIALES DE EMPAQUE		$ 30,242.02	$ 41,136.13	$ 51,410.54	$ 50,804.56	$ 38,032.95	$ 52,045.17	$ 44,829.54	$ 45,353.91	$ 31,866.80	$ 53,613.62	$ 38,514.16	$ 52,929.46		$ 530,778.85
SERVICIOS BASICOS		$ 29,774.19	$ 40,499.78	$ 50,615.25	$ 50,018.64	$ 37,444.60	$ 51,240.06	$ 44,136.05	$ 44,652.31	$ 31,373.84	$ 52,784.25	$ 37,918.37	$ 52,110.67		$ 522,568.01
SUELDOS,SALARIOS,VACACIONES,FONDOS DE RESERVA		$ 84,222.15	$ 114,561.58	$ 143,175.16	$ 141,487.53	$ 105,919.40	$ 144,942.55	$ 124,847.48	$ 126,307.83	$ 88,747.05	$ 149,310.60	$ 107,259.54	$ 147,405.26		$ 1,478,186.15
BENEFICIOS SOCIALES DEC.TERCERO,4TO,UTILIDADES		$ 35,873.02	$ 16,947.27	$ 102,675.86	$ 71,862.06	$ 28,470.27	$ 21,313.21	$ 29,165.49	$ 25,121.94	$ 25,415.79	$ 17,857.77	$ 30,044.43	$ 142,907.09	$ 29,661.04	$ 541,442.21
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES, EDIFICIOS E INSTALACIONES		$ 26,892.20	$ 36,579.61	$ 45,715.95	$ 45,177.09	$ 33,820.16	$ 46,280.28	$ 39,863.91	$ 40,330.20	$ 28,337.01	$ 47,675.01	$ 34,248.06	$ 47,066.63		$ 471,986.12
GASTOS DE EXPORTACION		$ 9,429.87	$ 12,826.80	$ 16,030.50	$ 15,841.54	$ 11,859.18	$ 16,228.38	$ 13,978.45	$ 14,141.96	$ 9,936.49	$ 16,717.45	$ 12,009.23	$ 16,504.11		$ 165,503.96
IMPUESTOS VARIOS,PERMISO DE FUNC. REG. SANITARIO,MATRICULAS, SOAT, SUSCRIPCIONES, CUOTAS, CONTRATOS		$ 48,284.01	$ 57,538.50	$ 4,489.11	$ 4,436.20	$ 3,321.00	$ 4,544.53	$ 3,914.47	$ 3,960.26	$ 2,782.57	$ 4,681.48	$ 3,363.02	$ 4,621.74		$ 145,936.89
GASTOS DE CAPACITACIÓN, DEMOSTRACIÓN, VIAJE, LEGALES, AVISOS EN RADIO		$ 1,388.58	$ 1,888.79	$ 2,360.55	$ 2,332.72	$ 1,746.31	$ 2,389.68	$ 2,058.37	$ 2,082.45	$ 1,463.18	$ 2,461.70	$ 1,768.40	$ 2,430.29		$ 24,371.03
HONORARIOS PROFESIONALES, SERVICIOS PRESTADOS PERSONA JURIDICA		$ 4,572.80	$ 6,220.07	$ 7,773.63	$ 7,682.00	$ 5,750.85	$ 7,869.59	$ 6,778.54	$ 6,857.83	$ 4,818.48	$ 8,106.75	$ 5,823.61	$ 8,003.30		$ 80,257.44
AGASAJOS Y ATENCIONES, GASTOS DE PERSONAL		$ 7,606.88	$ 10,347.12	$ 12,931.48	$ 12,779.05	$ 9,566.57	$ 13,091.11	$ 11,276.14	$ 11,408.03	$ 8,015.57	$ 10,461.54	$ 7,515.21	$ 10,328.05		$ 125,326.75
PRIMAS DE SEGURO		$ 3,440.15	$ 4,679.39	$ 5,848.15	$ 5,779.21	$ 4,326.39	$ 5,920.34	$ 5,099.53	$ 5,159.18	$ 3,624.97	$ 6,098.76	$ 4,381.13	$ 6,020.93		$ 60,378.14
SERVICIOS MÉDICOS Y MEDICINAS		$ 962.26	$ 1,308.89	$ 1,635.81	$ 1,616.53	$ 1,210.15	$ 1,656.00	$ 1,426.41	$ 1,443.10	$ 1,013.96	$ 1,705.91	$ 1,225.46	$ 1,684.14		$ 16,888.61
SUMINISTROS Y MATERIALES		$ 3,833.40	$ 5,214.31	$ 6,516.67	$ 6,439.85	$ 4,820.96	$ 6,597.11	$ 5,682.48	$ 5,748.94	$ 4,039.35	$ 6,795.92	$ 4,881.95	$ 6,709.20		$ 67,280.15
GASTOS DE PESCA		$ 18,200.35	$ 24,756.68	$ 30,940.05	$ 30,575.36	$ 22,889.11	$ 31,321.98	$ 26,979.45	$ 27,295.03	$ 19,178.18	$ 32,265.92	$ 23,178.71	$ 31,854.17		$ 319,434.99
GASTOS FINANCIEROS		$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17	$ 799.17		$ 9,590.00
PAGOS DE MATERIA PRIMA		$ 319,799.12	$ 319,799.12	$ 319,799.12	$ 180,000.00	$ 180,000.00	$ 180,000.00	$ 180,000.00	$ 180,000.00	$ 180,000.00	$ 180,000.00	$ 180,000.00	$ 180,000.00		$ 2,579,397.37
TOTAL EGRESOS	**$ -**	**$ 2,448,550.24**	**$ 3,094,834.01**	**$ 3,803,821.17**	**$ 3,599,809.83**	**$ 2,722,371.22**	**$ 3,622,225.47**	**$ 3,167,466.48**	**$ 3,193,327.32**	**$ 2,313,546.02**	**$ 3,714,433.23**	**$ 2,754,868.22**	**$ 3,798,845.88**	**$ 371,786.92**	**$ 38,497,665.64**
FLUJO NETO DE EFECTIVO	**$ (5,043.90)**	**$ 948,504.76**	**$ 630,794.23**	**$ 305,185.50**	**$ 273,960.50**	**$ 403,020.25**	**$ 280,256.89**	**$ 376,346.54**	**$ 376,028.34**	**$ 506,258.39**	**$ 250,536.12**	**$ 458,912.83**	**$ 262,262.43**	**$ 599,249.83**	**$ 5,779,536.98**

ESTAR C.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL	%
INGRESOS			
VENTAS		$ 37,530,715.71	100.00%
VTAS AL EXTERIOR EXPORTACIONES	$ 35,644,431.89		
VENTAS LOCALES	$ 1,812,485.88		
OTROS INGRESOS	$ 73,797.95		
(-) COSTO DE VENTAS		$ 35,434,122.09	94.41%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		$ 2,096,593.62	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA		$ 918,113.05	2.45%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		$ 1,178,480.57	
(-) GASTOS FINANCIEROS		$ 9,590.00	0.03%
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES		$ 1,168,890.57	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		$ 175,333.58	0.47%
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$ 993,556.98	
25% IMP. A LA RENTA DE CIA.		$ 248,389.25	0.66%
10% RESERVA LEGAL		$ 99,355.70	0.26%
(=) UTILIDAD NETA		$ 645,812.04	1.72%

ESTAR C.A.
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

1	A C T I V O		
11	ACTIVO CORRIENTE		$ 2,287,315.21
11010	CAJA	$ 104,310.95	
11020	BANCOS	$ 262,262.43	
11030	INVERSIONES FINANCIERAS	$ 41,000.00	
11050	CUENTAS Y DOCUM. POR COBRAR	$ 727,039.44	
11060	ANTICIPO POR COBRAR	$ 109,130.21	
11070	CRÉDITO TRIBUTARIO	$ 476,417.94	
11080	INVENTARIOS	$ 520,247.01	
11090	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	$ 46,907.23	
13	PROPIEDADES Y EQUIPOS		$ 5,396,554.67
13010	ACTIVO FIJO TANGIBLE NO DEPREC	$ 3,088,008.52	
13020	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	$ 4,285,818.96	
13030	REV.ACT.FIJO ADOP.1° VEZ NIIF	$ 12,569,013.26	
13040	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	$ (3,303,347.85)	
13050	DEP.ACUML.X REV.ADOP.NIIF.	$ (11,242,938.22)	
16	ACTIVOS A LARGO PLAZO		$ 2,774.56
16020	INVERSIONES A LARGO PLAZO	$ 2,158.76	
16030	OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	$ 615.80	
	TOTAL ACTIVO		$ 7,686,644.44
2	P A S I V O		
21	PASIVO CORRIENTE		$ (1,347,017.97)
21010	A CORTO PLAZO	$ (925,631.85)	
21040	OBLIG CON ADM. TRIB. Y OTROS	$ (31,723.76)	
21050	PROVISION ACUMULADAS x PAGAR	$ (381,337.42)	
21070	PROVISIONES A CORTO PLAZO	$ (8,324.94)	
23	PASIVO DIFERIDO		$ (495,209.08)
	TOTAL PASIVO		$ (1,842,227.05)
3	PATRIMONIO		
33	PATRIMONIO NETO		
33010	CAPITAL SOCIAL		$ (5,844,417.39)
33010100	CAPITAL SUSCRITO PAGADO	$ (1,006,348.04)	
33010400	RESERVA	$ (414,203.65)	
33010500	OTROS SUPERAVITS	$ (3,867,014.04)	
33010600	RESULTADOS ACUMULADOS.	$ (556,851.66)	
	TOTAL PATRIMONIO		$ (5,844,417.39)
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIIO		$ (7,686,644.44)

☑ **Evaluar la rentabilidad en base a los Estados Financieros Presupuestados por el periodo 2013**

Cuadro 29 . Informe de razones financieras año 2013

Razones Financieras	**Unidad Moneda**	**Año 2013**
Liquidez general	Dólar	1,69
Prueba ácida	Dólar	1,31
Capital de Trabajo	Dólar	$ 940.297,24
Índice de Solidez.	Dólar	24%
Índice de Patrimonio a Activo Total	Dólar	76%
Índice de Capital Neto a Pasivo Total	Dólar	3,17
Índice de Endeudamiento	Dólar	32%
Rentabilidad Sobre Ventas	Dólar	2%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	Dólar	11%
Rentabilidad Sobre el Activo Total	Dólar	8%
Rentabilidad sobre los Activos Fijos	Dólar	12%

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

En base a los Estados Financieros Presupuestados precedemos a calcular las razones financieras correspondientes al periodo 2013, podemos concluir que la empresa en ese ejercicio económico presentará un índice de liquidez de $1,69, es decir que por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa tendrá $1,69 para cumplir con las obligaciones contraídas.

En lo relacionado al índice de liquidez ácida, la empresa presenta un índice de $1,31 lo que ratifica la liquidez de la compañía para cancelar sus pasivos a corto plazo, utilizando únicamente el efectivo disponible y el proveniente de las cuentas por cobrar.

Con relación a la solvencia, el índice que presenta la empresa, es aceptable, dados que los activos de la empresa se encuentran financiados un 24% por capital externo, durante el período 2013, se observa que el nivel de endeudamiento bajo con

relación al año 2012 ubicándose en un 32%, el nivel de endeudamiento supone que la empresa tiene autonomía, toda vez que financia sus inversiones en su mayoría con capital propio.

En lo relacionado a la rentabilidad, la empresa cuenta con el 2% de rentabilidad sobre las ventas y 11% de rentabilidad sobre el patrimonio, podemos observar que se incrementaron ambos índices en relación con el año 2012.

La rentabilidad obtenida por cada dólar de inversión en los activos es del 8%, es decir que por cada dólar invertido en activos, la empresa recibió un retorno del $8.00.

5.7.2. Recursos, análisis financiero

Los recursos utilizados para la elaboración de nuestra propuesta son los siguientes:

- Humanos
- Materiales
- Técnicos
- Financieros

Recurso Humano

Se refiere a todas las personas que colaboraron de forma directa o indirecta en la elaboración de este proyecto, entre ellos podemos mencionar a los directivos y empleados de la compañía ESTAR C.A., la asesoría técnica pedagógica del consultor del proyecto y las investigadoras.

Recursos Materiales

Son todos aquellos elementos tangibles que permitieron realizar la investigación, entre ellos tenemos:

- Computadoras.
- Sistemas utilitarios.
- Suministros de oficina: papel, bolígrafos, resaltadores, calculadoras, carpetas, clips, grapadoras, sacagrapas.

- Impresora multifunción.
- Pendrive.
- Libros, revistas para soporte científico.
- Internet.

Recurso Técnico-Pedagógico

Consideramos recurso técnico –pedagógico a la asesoría recibida durante el desarrollo de nuestra investigación.

Análisis financiero

El análisis financiero tiene como propósito determinar la inversión requerida para la implementación de la propuesta, cabe recalcar que la investigación fue financiada con recursos propios, y a continuación los detallaremos en un presupuesto de ingresos y egresos.

Cuadro 30. Presupuesto de ingresos y gastos

INGRESOS		
Fondos propios	$	5,043.90
TOTAL INGRESOS	$	5,043.90
GASTOS		
Sueldos	$	2,400.00
Movilización	$	50.00
Alimentación	$	50.00
Internet (3 meses)	$	36.00
Impresiones	$	30.00
Suministros de oficina	$	80.00
Pen drive	$	20.00
Libros y folletos	$	100.00
Capacitadores	$	1,500.00
Adecuación de sala	$	70.00
Lunch seminario	$	50.00
Imprevistos	$	657.90
TOTAL GASTOS	$	5,043.90
SALDO	$	-

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

5.7.3. Impacto

Por medio de la implementación de la propuesta esperamos obtener excelentes resultados en el ámbito económico y organizacional, bajo un enfoque cuantitativo en nuestra investigación realizaremos un exhaustivo análisis financiero para determinar la situación económica actual de la empresa, en base a esta información elaboraremos el presupuesto maestro como política para la optimización de recursos, este sistema de control presupuestario le permitirá a la empresa obtener los siguientes beneficios :

Económicos

- Maximizar las utilidades
- Planificar con anticipación sus operaciones.
- Ser más competitiva.
- Evitar el desperdicio de recursos materiales, humanos y financieros.

Organizacionales

- Implementar un Manual de políticas y procedimientos para el Departamento Financiero de la empresa.
- Mejorar el clima organizacional, al coordinar las actividades de los departamentos productivos de la empresa.
- Trabajar de forma organizada y sistematizada, para conseguir los objetivos por medio del esfuerzo conjunto.
- Apoyo a la toma de decisiones, contar con información confiable y efectiva que permita controlar y optimizar los costos y gastos.
- Servir de guía o plan de trabajo enfocado hacia el emprendimiento de nuevos proyectos de inversión que maximicen la rentabilidad de la empresa.

Bajo un enfoque cualitativo nuestra propuesta mejorará el clima organizacional de la empresa, puesto que coordinará las actividades de los departamentos productivos y

Lo anterior, refleja la necesidad de contar con el compromiso de la empresa y de sus colaboradores para poder garantizar una adecuada implementación de nuestra propuesta, es imprescindible que los empleados generen conciencia y sentido de responsabilidad sobre sus funciones, de la misma forma deben conocer el costo de sus equivocaciones, con el fin de que procuren minimizar el impacto y reducir la frecuencia en que se cometen los errores, por medio de esto reduciremos el margen de error y maximizaremos los recursos al reducir los niveles de desperdicio y tiempo de trabajo.

Nuestra propuesta será aplicable para empresas que se encuentran en la misma situación, debido a que el problema planteado en esta investigación es el común denominador de la mayor parte de las empresas que empezaron como un negocio pequeño y que han presentado un crecimiento sostenido con el transcurrir de los años.

Finalmente, la implementación del presupuesto maestro ahorrará tiempo y dinero a la empresa ESTAR C.A., debido a que mejorará la eficiencia y la eficacia de cada uno de quienes la conforman en sus responsabilidades laborales, derivando de esta manera mayor productividad y un mejor ambiente profesional, cabe recalcar que el objetivo principal de la implementación del presupuesto maestro es mejorar la rentabilidad de la empresa lo que implica mayores utilidades para los empleados y por ende una mejor calidad de vida para los mismos.

5.7.4. Cronograma

Cuadro 31. Cronograma

ACTIVIDADES / SEMANA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitar a la Gerencia General los Estados Financieros.																
Cálculo de los ratios financieros en base a la información proporcionada.																
Emisión de un informe acerca de la situación financiera de la empresa.																
Recopilación la información que se utilizará en la elaboración del presupuesto maestro																
Organización del seminario, la inauguración, explicar los objetivos y la metodología a utilizar.																
Disponer de los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación																
Dictar el seminario de presupuesto con una duración aproximada de 20 horas (4 horas diarias)																
Elaboración de un informe del seminario que incluya la evaluación de los participantes con observaciones y recomendaciones																
Elaboración del presupuesto maestro																
Elaboración los estados financieros presupuestados.																
Elaboración el manual de procedimientos para el Departamento Financiero																
Análisis los resultados de los Estados Financieros Presupuestados.																
Aplicación de los ratios financieros a los Estados Financieros Presupuestados.																
Emisión de un informe que realice una comparación entre la rentabilidad obtenida antes y despues de la aplicación del presupuesto.																
Comunicación los resultados del proyecto a los directivos de la empresa.																

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta

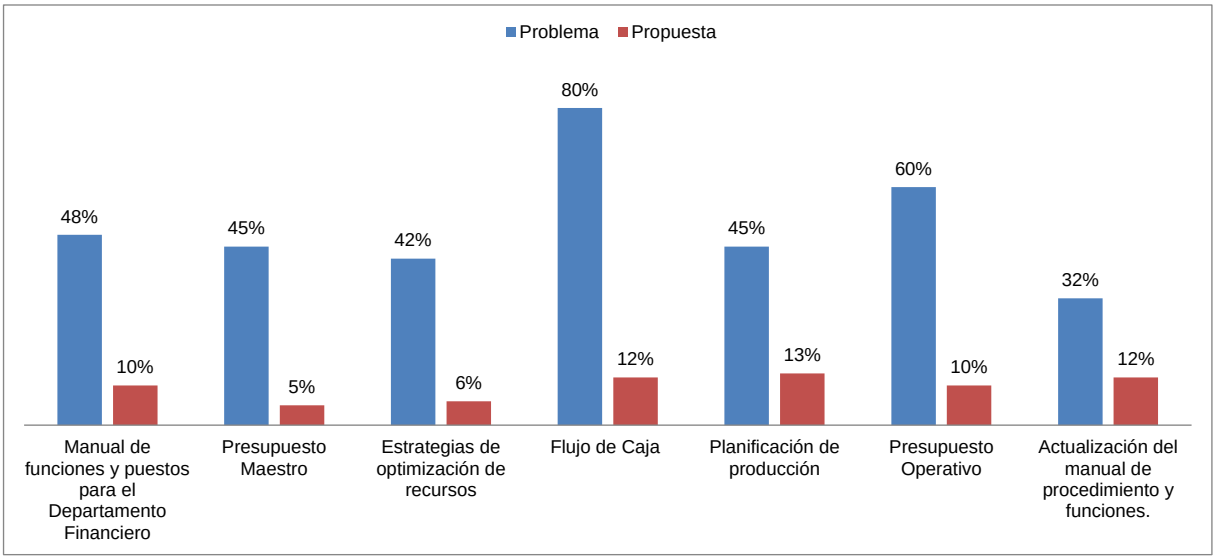
En este punto procederemos a establecer una correlación entre las causas y problemas encontrados al inicio de nuestra investigación y la forma como nuestra propuesta contribuirá a la minimización o solución de esos problemas, a continuación procederemos a evaluar nuestra propuesta:

Cuadro 32. Correlación causa-problema-propuesta

Causa	Problema	%	Propuesta	%
Inadecuado pérfil profesional en el Departamento Financiero	Falta de un manual de funciones en el Departamento Financiero	48%	Manual de funciones y puestos para el Departamento Financiero	10%
Políticas económicas e inflación	Falta de un sistema de control de costos	45%	Presupuesto Maestro	5%
Activos obsoletos	Escasa rentabilidad	42%	Estrategias de optimización de recursos	6%
Retraso en la adquisición de materia prima e insumos	Falta de liquidez para cumplir con las obligaciones	80%	Flujo de Caja	12%
Falta de seguimiento a los controles internos	Desperdicio de recursos materiales, humanos y financieros	45%	Planificación de producción	13%
Altos volumenes de inventarios	Gastos financieros	60%	Presupuesto Operativo	10%
Falta de comunicación interdepartamental	Costos innecesarios por duplicación de funciones	32%	Actualización del manual de procedimiento y funciones.	12%

Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Figura 32. Correlación causa-problema-propuesta



Elaborado por: REYES NIETO, Jacqueline Edith
SUMBA CHÁVEZ, Mayra Alexandra

Por medio de estos indicadores, se refleja el enfoque cuantitativo – cualitativo de la evaluación de la propuesta se puede determinar que el inadecuado perfil profesional de los empleados del Departamento Financiero se puede mejorar en un 38% con la aplicación de un manual de procedimientos y funciones que contemple la capacitación y experiencia necesaria para ocupar el puesto de Jefe Financiero y asistente respectivamente.

Como segundo problema nos encontramos con la falta de un sistema de control de costos, el mismo que fue reducido en un 40% por medio de nuestra propuesta, esto se relaciona con el incremento de los índices de liquidez de la empresa en el periodo 2013, consideramos que es un factor positivo puesto que el rendimiento de la empresa depende en gran medida de un correcto sistema de control, monitoreo y asignación de costos.

Nuestra propuesta también incluye la optimización de recursos, la misma que reduciría en un 36%, la escasa rentabilidad obtenida en los últimos años debido a que la empresa actualmente cuenta con activos obsoletos y capacidad instalada ociosa.

Por medio del flujo de caja se coordinaran adecuadamente los ingresos y desembolsos de efectivo lo que reducirá en un 68% la falta de liquidez para cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo.

Una correcta planificación de la producción reduciría en un 32% el desperdicio de recursos materiales, humanos y financieros puesto que se conocerá por anticipado los requerimientos de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación necesarios para los niveles de producción presupuestados.

La elaboración de un presupuesto de requerimiento y compra de materiales reducirán en un 50% los gastos financieros debido a ya que no se tendrán altos volúmenes de inventarios y por ende no se incurrirá en gastos como almacenamiento, transporte y financiamiento, por lo contrario de comprará únicamente lo necesario para la producción y se disminuirán los costos innecesarios.

CONCLUSIONES

- El sector camaronero ecuatoriano es sumamente importante para el desarrollo económico del país ya que sus exportaciones representan el 22% del Producto Interno Bruto, Estar C.A. tiene como actividad económica principal empacar y exportar camarón congelado a los mercados estadounidense y europeo, esta industria es sumamente importante dentro del desarrollo económico del país, puesto que contribuye a la generación de gran cantidad de empleos, y constituye una fuente de ingresos para el Estado mediante el pago de sus obligaciones tributarias.

- El Presupuesto es la herramienta de planeación, previsión y control más utilizada por la Alta Gerencia y Jefes Financieros de las empresas, ya que les permite establecer claramente las metas y objetivos establecidos por la compañía, enfocando todos los recursos y acciones para la consecución de los mismos, permitiendo además la evaluación del rendimiento de la organización.

- Ejercer un adecuado control presupuestal en una empresa industrial exportadora de camarón permite realizar previsiones razonables de las principales transacciones económicas de la empresa que afectarán su funcionamiento de forma positiva o negativa, asignar responsabilidades, medir la productividad y los resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.

- La ausencia de un adecuado sistema presupuestal tiene como consecuencia el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad comercial y productiva de la empresa, falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y medición de los resultados obtenidos, y finalmente disminución de la productividad y efectividad de las operaciones.

RECOMENDACIONES

- Es primordial que la Gerencia de la empresa Estar C.A. garantice la continuidad y crecimiento de la planta empacadora, esto lo logrará estableciendo metas claras, definiendo planes estratégicos y desarrollando programas para la realización de sus objetivos.

- Para que el presupuesto sea una auténtica herramienta de planificación, previsión y control, y que cumpla con los fines que persigue es necesario que cuente con el respaldo directivo, y que sea integral, es decir, que incluya todas las áreas y niveles de la organización, promoviendo la participación del recurso humano para comprometerlos a lograr los objetivos trazados por la organización.

- Para ejercer un adecuado control presupuestal en la organización, el Departamento Financiero debe preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen variaciones absolutas y porcentuales entre lo real y lo presupuestado, también se debe analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas e implementar acciones correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

- Se recomienda mejorar y fortalecer continuamente la utilización de los presupuestos en la empresa, y evaluar su estructuración y desempeño periódicamente, ya que facilitan la toma de decisiones, además de que estas se basarán en estudios previos y conclusiones razonables y definidas, coadyuvando a la solución de problemas de forma anticipada y evitando riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o mermas innecesarias.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, J. (2006). *Gerencia: Planeacion & Estrategia.* Bucaramanga: Universidad Santo Thomás.

COSO, C. o. (2003). *Control Interno Informe COSO.* Colombia: ECOE EDICIONES.

DE LA MORA, M. E. (2006). *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia.* México: International Thonsom Editores.

ESPAÑOLA, R. A. (2010). *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición.*

EYSSAUTIER, D. L. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Thomson.

FINCH STONE, J. A. (1996). *Administración.* México: Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana.

GAMA FUERTES, M. d. (2004). *Biologia I.* México: Pearson Educación.

GARCÍA AVENDAÑO, P. (2006). *Introduccion a la Investigacion Bioantropologica en Actividad Fisica Deporte.* Venezuela: Universidad Central de Venezuela.

GOMEZ, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Cordoba: Editorial Brujas.

GOMEZ, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Argentina: Editorial Brujas.

HAIME LEVY, L. (2009). *Planeación financiera en la empresa moderna.* Ediciones Fiscales ISEF.

HORNGREN, C. T. (2007). *Contabilidad Administrativa.* México: Pearson Educación.

HORNGREN, C. T. (2007). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial.* México: Pearson Educación.

JAÑEZ BARRIO, T. (2008). *Metologia de la investigación en Derecho.* Caracas: Editorial Texto.

KANTOWICKS, B. H. (2001). *Psicología experimental: Cómo entender las investigaciones psicológicas.* México: Thomson Editores.

LUSTHAUS, C. I. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño.* Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo.

MENDOZA ROCA, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura.* Barranquilla: Ediciones Uninorte.

NAMAKFOROOSH, M. (2005). *Metodología de la investigación.* México: Limusa.

ORTIZ OCAÑA, A. (s.f.). *Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos.*

PARDINAS, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación.* México: Siglo XXI Editores.

RAMIREZ CARDONA, C. (2007). *Fundamentos de Administración.* Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

REYES PEREZ, E. (2005). *Contabilidad de costos: Segundo curso.* México: Editorial Limusa.

ROBBINS, S. ,. (2005). *Administración.* México: Pearson Education.

ROBBINS, S. P. (2005). *Administración.* México: Pearson Education.

RODRIGUEZ MOGUEL, E. A. (2003). *Metodología de la investigación.* México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO. (2010). *Senplades*. Recuperado el 16 de Julio de 2012, de http://www.senplades.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=c161aee6-da15-4db3-84e5-a66dbf382c6a&groupId=18607

SORIANO ROJAS, R. (2002). *Investigación social: Teoría y praxis.* México: Plaza y Váldez S.A. de C.V.

TAMAYO, M. (2004). *El Proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación.* México: Limusa.

TORRES BERNAL, C. A. (2006). *Metodología de la investigación :Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* México: Pearson Educación.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. V. (2002). *Investigación de Mercados.* Madrid: International Thomson Editores.

URIBE ORTIZ, F. G. (2004). *Diccionario de metodolog¡a de la investigación científica.* México: Limusa.

VIVANCO, M. (2005). *Muestreo Estadistico. Diseño Y Aplicaciones.* Chile: Editorial Universitaria S.A.

VLADIMIROVNA PANTELEEVA, O. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística.* México: Universidad Autónoma del Estado de México.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz

MATRIZ

FORMULACIÓN	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS
¿Cómo incide la falta de planificación operativa, en la optimización de recursos de la empresa Estar C.A. situada en el Cantón Durán para el periodo 2013?	Diseñar un plan de presupuesto maestro como herramienta de planificación estratégica que contribuya a manejar eficientemente los recursos de la empresa	La implementación del presupuesto maestro optimizará los recursos de la empresa.	V. I.= Presupuesto Maestro	Elaboración de Presupuestos	1. ¿El departamento financiero elabora un presupuesto, informe o programa para prever, los ingresos y desembolsos de dinero provenientes del giro del negocio?
				Frecuencia	2. ¿Con qué frecuencia se elaboran estos informes o programas?
				Importancia	3. Considera Ud. que implementar un presupuesto maestro es :
			V.D. = Optimización de recursos	Ratios financieros	4. ¿Considera Ud. que el presupuesto maestro, permite la correcta utilización de los recursos, aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar los riesgos financieros?
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**	**HIPÓTESIS PARTICULARES**	**VARIABLES**	**INDICADORES**	**PREGUNTAS**
¿En que influye el desconocimiento de herramientas de planificación estratégica por parte de los directivos de la empresa?	Evaluar el perfil profesional de los directivos de la empresa, para verificar su experiencia y capacitación en gestión administrativa.	El inadecuado perfil profesional de los directivos de la empresa repercute en la gestión financiera.	V. I.= Capacitación	Nivel de Conocimiento	5. ¿Conoce usted lo que es el control presupuestal?
			V.D. = Gestión Financiera	Calificación gestión financiera	6. ¿Cómo calificaría la gestión financiera de la empresa?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS
¿Cómo afecta la elevación de los costos de producción sobre la rentabilidad financiera de la empresa?	Analizar los Estados Financieros de la empresa, para comprobar estadísticamente los índices de incremento en los costos de producción.	El aumento anual del salario básico y la compensación por salario digno, incrementan los costos de producción y disminuyen la rentabilidad.	V. I.= Costos de producción	Ratios financieros	7. ¿A su criterio cuál de las siguientes opciones considera que es el factor que afecta significativamente la rentabilidad de la empresa?
			V.D. = Rentabilidad	Planillas IESS	8. ¿Considera usted que el ajuste anual del salario básico decretado por el gobierno afecta el rubro de mano de obra directa, indirecta y beneficios sociales y por ende incrementa los costos de producción?
				Estados Financieros	9. ¿Se analiza periódicamente la situación económica y financiera de la entidad y el comportamiento de los gastos e ingresos en base a los Estados financieros?
¿Qué efecto tiene para la empresa el mal manejo de inventarios y el retraso en la compra de materia prima e insumos?	Solicitar los informes de movimientos de inventario y órdenes de compra para identificar que ocasiona la falta de stock de materia prima e insumos.	El retraso en la emisión de órdenes de compra incide en el manejo eficiente de los inventarios.	V. I.= Manejo de inventarios	Kardex	10. ¿Se realiza un control de los niveles de inventario para verificar si se está manejando eficientemente?
			V.D. = Proceso productivo	Órdenes de Compra	11. ¿Los requerimientos de insumos para la producción se los realiza con una planificación anticipada?
				Control Interno	12. ¿Cuánto tiempo demora el proceso de adquisición de materia e insumos de fabricación desde el momento que se emite la orden de compra hasta el momento que ingresa la mercadería a la bodega?
¿Se asignan eficientemente los recursos monetarios de la empresa a sus departamentos funcionales?	Investigar los procesos internos del Departamento Financiero y determinar cómo se realiza el procedimiento para la asignación de recursos.	El departamento financiero provee a todos los departamentos, los recursos necesarios para operar eficientemente.	V. I.= Asignación de recursos	Control Interno	13. ¿El departamento financiero realiza estudios y define estrategias para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la empresa?
			V.D. = Eficiencia productiva	Pagos oportunos	14. ¿El Departamento Financiero asigna a los departamentos funcionales de la empresa los recursos necesarios para desarrollar eficientemente sus actividades?

Anexo2. Carta de autorización

Anexo 3. Formatos de las encuestas

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

SEDE GUAYAQUIL

ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS Y JEFES DEPARTAMENTALES

EMPRESA ESTAR C.A.

INFORMACION GENERAL

Nombres y Apellidos: _____

Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino

Edad: _____años.

Cargo: _____

Tiempo de Trabajo: _____

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Primaria:
Completa ☐
Incompleta ☐

Secundaria:
Completa ☐
Incompleta ☐

Superior:
Completa ☐
Incompleta ☐

1. **¿El departamento financiero elabora un presupuesto, informe o programa para prever, los ingresos y desembolsos de dinero provenientes del giro del negocio?**

Si	
No	
No sabe	

2. **¿Con qué frecuencia se elaboran estos informes o programas?**

Diaria	
Semanal	
Mensual	
Anual	
Nunca	

3. **Considera usted que implementar un presupuesto maestro para la programación del giro del negocio es:**

Muy importante	
Importante	
No es importante	

4. **¿Considera Ud. que el presupuesto maestro, permite la correcta utilización de los recursos, aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar los riesgos financieros?**

Si	
No	
No sabe	

5. **¿Conoce usted lo que es el control presupuestal?**

Si	
No	

6. **¿Cómo calificaría la gestión financiera de la empresa?**

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

7. **¿A su criterio cuál de las siguientes opciones considera que es el factor que afecta significativamente la rentabilidad de la empresa?**

Políticas Económicas	
Inflación	
Incremento de los costos de producción	
Escasa productividad	
Competencia	
Otros	

8. **¿Considera usted que el ajuste anual del salario básico decretado por el gobierno afecta el rubro de mano de obra directa, indirecta y beneficios sociales y por ende incrementa los costos de producción?**

Si	
No	
No sabe	

9. **¿Se analiza periódicamente la situación económica y financiera de la entidad y el comportamiento de los gastos e ingresos en base a los Estados financieros?**

Si	
No	
No sabe	

10. **¿Se realiza un control de los niveles de inventario para verificar si se está manejando eficientemente?**

Si	
No	
No sabe	

11. **¿Los requerimientos de insumos para la producción se los realiza con una planificación anticipada?**

Si	
No	
No sabe	

12. **¿Cuánto demora el proceso de adquisición de materia e insumos de fabricación desde el momento que se emite la orden de compra hasta el momento que ingresa la mercadería a la bodega?**

1 semana	
2 semanas	
3 semanas	
1 mes	

13. **El departamento financiero realiza estudios y define estrategias para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la empresa**

Si	
No	
No sabe	

14. **El Departamento Financiero asigna a los departamentos funcionales de la empresa los recursos necesarios para desarrollar eficientemente sus actividades.**

Si	
No	
No sabe	

Anexo 4. Marco Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

AÑO 2008

Esta investigación se sustenta en la Constitución Política de la República vigente **Art. 350.**

“El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”.

Art. 386

“El sistema comprenderá programas, políticas, recursos, acciones, e incorporará a instituciones del Estado, universidades y escuelas politécnicas, institutos de investigación públicos y particulares, empresas públicas y privadas, organismos no gubernamentales y personas naturales o jurídicas, en tanto realizan actividades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y aquellas ligadas a los saberes ancestrales”.

Sección segunda
Política fiscal

Art. 285.- La política fiscal tendrá como objetivos específicos:

1. El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos.
2. La redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados.
3. La generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

Art. 286.- Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica. Los egresos permanentes se financiarán con ingresos permanentes.

Los egresos permanentes para salud, educación y justicia serán prioritarios y, de manera excepcional, podrán ser financiados con ingresos no permanentes.

Art. 287.- Toda norma que cree una obligación financiada con recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente.

Solamente las instituciones de derecho público podrán financiarse con tasas y contribuciones especiales establecidas por ley.

Art. 288.- Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

Sección cuarta
Presupuesto General del Estado

Art. 292.- El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 294.- La Función Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual. La Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observará.

Art. 295.- La Función Ejecutiva presentará a la Asamblea Nacional la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual durante los primeros noventa días de su gestión y, en los años siguientes, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo. La Asamblea Nacional aprobará u observará, en los treinta días siguientes y en un solo debate, la proforma anual y la programación cuatrianual.

Si transcurrido este plazo la Asamblea Nacional no se pronuncia, entrarán en vigencia la proforma y la programación elaboradas por la Función Ejecutiva. Las observaciones de la Asamblea Nacional serán sólo por sectores de ingresos y gastos, sin alterar el monto global de la proforma. En caso de observación a la proforma o programación por parte de la Asamblea Nacional, la Función Ejecutiva, en el plazo de diez días, podrá aceptar dicha observación y enviar una nueva propuesta a la Asamblea Nacional, o ratificarse en su propuesta original. La Asamblea Nacional, en los diez días siguientes, podrá ratificar sus observaciones, en un solo debate, con el voto de dos tercios de sus integrantes. De lo contrario, entrarán en vigencia la programación o proforma enviadas en segunda instancia por la Función Ejecutiva.

Hasta que se apruebe el presupuesto del año en que se posesiona la Presidenta o Presidente de la República, regirá el presupuesto anterior. Cualquier aumento de gastos durante la ejecución presupuestaria deberá ser aprobado por la Asamblea Nacional, dentro del límite establecido por la ley.

Toda la información sobre el proceso de formulación, aprobación y ejecución del presupuesto será pública y se difundirá permanentemente a la población por los medios más adecuados.

Art. 296.- La Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento.

Art. 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 298.- Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

Art. 299.- El Presupuesto General del Estado se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes.

En el Banco Central se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados, y las demás cuentas que correspondan.

Los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la ley. La ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como de inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal.

Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible

La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; ésta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar. Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la hegemonía capitalista neoliberal, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos, de los pueblos y de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano regido por el Buen Vivir, que supere estas injusticias y desigualdades.

La centralidad asignada al Buen Vivir y a la soberanía alimentaria y económica lleva a reubicar fines y medios del sistema económico. El fin es la reproducción de ciclos de vida, en su sentido integral, y el logro de equilibrios entre producción, trabajo y ambiente, en condiciones de autodeterminación, justicia y articulación internacional soberana. Esto supone cambios en todo el ciclo económico: producción, reproducción, distribución y consumo; y determina el tránsito hacia una nueva matriz productiva: de un esquema primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada y ecoeficiente, así como los servicios basados en los conocimientos y la biodiversidad: ecoturismo y biomedicina por ejemplo.

La transición se hace viable a partir del reconocimiento y potenciación de las bases que ya existen en nuestra economía: formas o lógicas diversas de producción y reproducción, casi siempre comprometidas con el logro del sustento material de las personas y las colectividades.

Se trata de formas populares de arraigo local con sentido de cooperación y reciprocidad; formas de cuidado y conservación de saberes y de los recursos naturales, que han permitido sostener la producción básica y la vida, en medio de los desmedidos afanes de acumulación y enriquecimiento de las élites nacionales y transnacionales.

La diversidad económica, como clave de la transición, es indisociable de una democratización económica que abarca varias dimensiones: acceso a recursos en condiciones equitativas; revalorización y fortalecimiento de actores, territorios, procesos y relaciones económicas –especialmente de aquellos que han afrontado sistemáticamente desventajas que determinan su empobrecimiento–; y participación directa en la toma de decisiones.

La acción del Estado –no sólo como ente regulador de la economía sino como redistribuidor y protagonista directo de la actividad económica– es una condición indispensable para la justicia económica y el tránsito hacia otro modelo. Se trata de acciones y procesos, tales como la desprivatización y el control público de recursos e infraestructura –estratégicos y fundamentales–, como sustento material de la vida y como fuente de riqueza social; la planificación de la economía endógena para el Buen Vivir; la inversión y las compras públicas, orientadas a crear condiciones productivas y a estimular a sectores y territorios en situación de desventaja; la ampliación y consolidación de empresas y servicios públicos; y el impulso de una integración regional y económica en condiciones beneficiosas para el país.

La nueva matriz productiva establece directa relación con las transformaciones en el terreno de las tecnologías y conocimientos, concebidos como bienes públicos y en perspectiva de diversidad. Se asocia, también, con un sector financiero que articule el sector público, privado y popular solidario, cuyo control y orientación, en calidad de servicio público, es indispensable para encauzar el ahorro nacional hacia la producción en sus diversas formas.

Como parte del ciclo económico, y en el marco de una conciencia social y ambiental, se requieren políticas activas en torno al consumo. Resulta urgente la generalización de patrones de consumo responsables para, de ese modo, fortalecer la soberanía alimentaria y la economía endógena.

Políticas

11.1. Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.

11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.

11.3. Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria.

11.4. Impulsar el desarrollo soberano de los sectores estratégicos en el marco de un aprovechamiento ambiental y socialmente responsable de los recursos no renovables.

11.5. Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas.

11.6. Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.

11.7. Promover condiciones adecuadas para el comercio interno e internacional, considerando especialmente sus interrelaciones con la producción y con las condiciones de vida.

11.8. Identificar, controlar y sancionar las prácticas de competencia desleales, y toda violación a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos para fomentar la igualdad de condiciones y oportunidades en los mercados.

11.9. Promover el acceso a conocimientos y tecnologías y a su generación endógena como bienes públicos.

11.10. Promover cambios en los patrones de consumo, a fin de reducir su componente importado y suntuario, generalizar hábitos saludables y prácticas solidarias, social y ambientalmente responsables.

11.11. Promover la sostenibilidad ecosistémica de la economía a través la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia.

11.12. Propender hacia la sostenibilidad macroeconómica fortaleciendo al sector público en sus funciones económicas de planificación, redistribución, regulación y control.

11.13. Promover el ahorro y la inversión nacionales, consolidando el sistema financiero como servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento y complementariedad entre sector público, privado y popular solidario.

Metas

11.1.1 Reducir a 0,72 la concentración de las exportaciones por producto al 2013.
11.1.2 Obtener un crecimiento de 5% del PIB Industrial no petrolero en el 2013.
11.2.1 Incrementar al 45% la participación de las MIPYMES en los montos de compras públicas al 2013.
11.2.2 Desconcentrar el mercado de comercialización de alimentos al 2013.
11.3.1 Aumentar a 98% la participación de la producción nacional de alimentos respecto a la oferta total al 2013.

11.4.1 Incrementar la producción petrolera (estatal y privada) a 500.5 miles de barriles por día al 2013.

11.4.2 Alcanzar una producción de derivados de hidrocarburos de 71 miles de barriles al 2013 y 176 miles de barriles más al 2014.

11.4.3 Incrementar en un 79% la producción minera metálica (oro) en condiciones de sustentabilidad de pequeña minería al 2013.

11.4.4 Sustituir en 8 puntos porcentuales las importaciones de minería no metálica.

11.5.1 Disminuir a 5 días el tiempo de desaduanización al 2013.

11.5.2 Disminuir en un 10% el tiempo promedio de desplazamiento entre ciudades al 2013.

11.5.3 Alcanzar el 3,34 en el índice de desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, al 2013.

11.5.4 Incrementar a 8,4% la tasa de carga movilizada al 2013.

11.5.5 Incrementar en 6,5% el transporte aéreo de pasajeros al 2013.

11.6.1 Reducir en 0,06 puntos la concentración de las exportaciones por exportador al 2013.

11.11.1 Alcanzar el 15,1% de participación del turismo en las exportaciones de bienes y servicios no petroleros al 2013.

11.12.1 Reducir a la mitad el porcentaje de comercio de importaciones no registrado al 2013.

11.12.2 Reducir a 1% el porcentaje de comercio de exportaciones no registrado al 2013.

11.12.3 Incrementar al 8,1% la participación de la inversión con respecto al Producto Interno Bruto nominal en el 2013.

11.13.1 Llegar al 3% de la inversión extranjera directa respecto al PIB al 2013.

11.13.2 Triplicar el porcentaje de hogares que destinaron remesas a actividades productivas al 2013.

11.13.3 Aumentar en 69% el volumen de operaciones de la Banca Pública al 2013.

11.13.4 Aumentar en 110% el volumen de montos de la Banca Pública al 2013.

Estrategias para el Período 2009 - 2013

6.2. Transformación del patrón de especialización de la economía, a través de la renovación selectiva de convenios.

En el Ecuador, el patrón de especialización de la economía primario, extractivita y con una dinámica concentrada en la exportación limita las posibilidades de alcanzar el Buen Vivir pues reproduce un esquema de acumulación en desigualdad y la explotación irracional que degrada el ecosistema.

Su característica primaria se asocia a incentivos para el estancamiento de la mano de obra especializada y para la concentración de la mano de obra no-calificada. Esta dinámica tiende a mantener bajos los salarios reales y, consecuentemente, la demanda doméstica se estanca pues la gran mayoría de la población tiene baja capacidad de consumo e imposibilidad de ahorrar.

Con una demanda doméstica endeble, el mercado interno no puede desarrollarse y la expansión de la producción se concentra en el sector externo. Esto incrementa la dependencia externa del país y aumenta la vulnerabilidad de la economía ante el nivel de demanda exterior y los precios internacionales.

Finalmente, este patrón de especialización de la economía, está sujeto a una dinámica de rendimientos decrecientes a escala, en la que los incrementos en la inversión dan cada vez menores beneficios económicos.

Adicionalmente, la dolarización no permite manipular el tipo de cambio como variable de política para enfrentar efectos negativos en la economía nacional detonados por la variación de los precios relativos del intercambio comercial.

Tal esquema implica una mayor vulnerabilidad externa. Por ello resulta imprescindible la sustitución selectiva de importaciones, no solo como estrategia de mejora a mediano y largo plazo sino también como opción para reducir esa vulnerabilidad y apuntalar la sostenibilidad del esquema monetario vigente.

La alternativa es un patrón de especialización enfocado en la producción secundaria y terciaria, generador y agregado de valor, y que desarrolle el mercado interno dejando de aprovechar las ventajas del comercio en el exterior. Este énfasis está asociado a incentivos para la expansión de la mano de obra especializada, tendiente a elevarlos salarios reales en la economía y, consecuentemente aumentar la demanda doméstica, pues la gran mayoría de la población incrementa su capacidad de consumo y la posibilidad de ahorrar.

Con una demanda doméstica creciente, el mercado interno puede desarrollarse y convertirse en alternativa para la expansión de la producción.

Esto reduce la dependencia externa del país y disminuye la vulnerabilidad de la economía ante choques exógenos. Finalmente, este patrón de especialización de la economía permite crear enclaves (clúster) que fortalecen los encadenamientos productivos; aumentar la escala de producción y alcanzar rendimientos crecientes.

El estancamiento del patrón de especialización de la economía tiende a mantenerse, en la alternativa tradicional, porque en el corto plazo ofrece un mayor retorno a la inversión. La estructura de costos es baja y el país cuenta con la infraestructura básica necesaria para desarrollarla.

Por el contrario, la segunda alternativa tiene una estructura de costos más alta y la capacidad instalada necesaria para desarrollarla todavía no está completa en el país. Por estos motivos, la única forma de cambiar el patrón de especialización es a través de la intervención del Estado, a través de políticas económicas de incentivo y de una fuerte inversión pública que permita desarrollar las condiciones necesarias para que la rentabilidad relativa entre estas dos alternativas favorezca a los sectores secundario y terciario.

La sustitución se enfoca en los sectores que cumplan con las siguientes características generales: secundario-terciarios, generadores de valor, desarrollo de infraestructura y

capacidades estratégicas para el sector en cuestión, empleo de mano de obra calificada, desarrollo de tecnología y capacidades humanas especializadas.
Además que cumplan las siguientes características específicas:

I. Ser insistentes en mano de obra, con mayor valor agregado;
II. Que ayuden a la soberanía alimentaria;
III. Que no multipliquen los impactos ambientales;
IV. Que estén enlazados a secciones específicas en un periodo de largo plazo; y,
V. No se basan en una productividad en ventajas comparativas naturales.

6.3 Aumento de la producción real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales

Aumentar productividad real, diversificar la producción y transformar las exportaciones e importaciones, en el mediano y largo plazo, facilitan la inserción estratégica, inteligente y soberana en el mundo.

La presente estrategia busca un nuevo concepto de competitividad, que no genere guerras comerciales, endeudamiento excesivo, presión por mantener salarios bajos, desempleo por la rigidez de la movilidad de la mano de obra de labores no-calificadas atareas especializadas, sino que busque equilibrios más cooperativos y menos de facto, que permitan un proceso de cambio menos traumático en que la estructura económica existente no se debilite y amplíe sus oportunidades no sólo en el mercado exterior –o las exportaciones-sino también en los mercados internos de la economía doméstica.

Un nuevo concepto de productividad apunta a que la producción pueda mantener niveles satisfactorios para cubrir las necesidades humanas sin explotar a las personas y a la naturaleza. A mayor producción obtenida, con el mismo aporte de trabajo y el mismo impacto ecosistémico, mayor productividad.

En el Ecuador, la concentración de la producción exportable se enfoca en el sector primario y en una serie de productos tradicionales, sustentados únicamente en una ventaja comparativa estática determinada por la explotación irracional de los recursos naturales del país. Este tipo de producción, además, se concentra también por el lado de la demanda en una serie de destinos tradicionales de las exportaciones. Esto hace más vulnerable la oferta exportable, pues la colocación de su producción no diversifica los riesgos asociados a la contracción de la demanda en un mercado en particular. Por el lado de la oferta, la concentración se da en un tipo y número limitado de productores y exportadores lo cual impide la expansión de cadenas productivas.

Esta estrategia se complementa con la estrategia de alternativas de guías de especialidad a través de la sustitución selectiva de importaciones.

En conjunto, ambas, instrumentan el cambio del patrón de acumulación en la economía promedio de la transformación del círculo vicioso: producción primaria, bajas capacidades humanas, rendimientos decrecientes, bajos salarios, poca capacidad de demanda doméstica, dependencia externa; hacia el círculo virtuoso: producción generadora de valor, mayores capacidades humanas, rendimientos crecientes, mejores salarios, mayor capacidad de demanda doméstica, menor dependencia externa y mayor soberanía. (SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO, 2010)

Anexo 5. Manual de procedimientos y Funciones para el Departamento Financiero

MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES

DEPARTAMENTO FINANCIERO

ESTAR C.A.

Presentación

Este manual se enmarca en los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan las actividades operativas de la compañía Estar C.A.

Con la finalidad de facilitar el conocimiento y la aplicación de los procesos, para el manejo adecuado de los recursos.

La implementación de este manual nos ayuda aumentar la certeza de que el personal utilice eficientemente los recursos y procedimientos administrativos prescritos al realizar sus actividades, con integración, responsabilidad y calidez.

	ESTAR C.A.			MANUAL DE PROCESOS			
Aprobado por:	Ing. César Estupiñán			**Fecha de Aprobación:**	20	Marzo	2013
Vigencia:	01	Marzo	2013	**Última modificación:**			

Visión
Estar C.A. Es una empresa sólida, generadora de riquezas, posicionada en el entorno nacional e internacional, que haya alcanzado un alto reconocimiento de calidad, con clientes convertidos en amigos leales, un recurso humano comprometido con la empresa, y líder en el desarrollo de la producción camaronera del Ecuador.
Objetivos y Alcance del Manual
Este Manual de procesos es una herramienta de gestión que describen los cargos de los directivos y las funciones específicas del departamento Financiero. Con el fin de facilitar a los empleados de Estar C.A. la comprensión y aplicación de los procedimientos para el mejoramiento continuo, y el aprovechamiento de los recursos. El presente Manual será de observancia y práctica diaria para el Departamento Financiero de Estar C.A., así como para el personal que ejecute funciones y actividades relacionadas dentro de los procedimientos que aquí se describen.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Jefe de Recursos Humanos	Jefe Financiero	Gerente General

	ESTAR C.A.			MANUAL DE PROCESOS			
Aprobado por:	Ing. César Estupiñán			**Fecha de Aprobación:**	20	Marzo	2013
Vigencia:	01	Marzo	2013	**Última modificación:**			

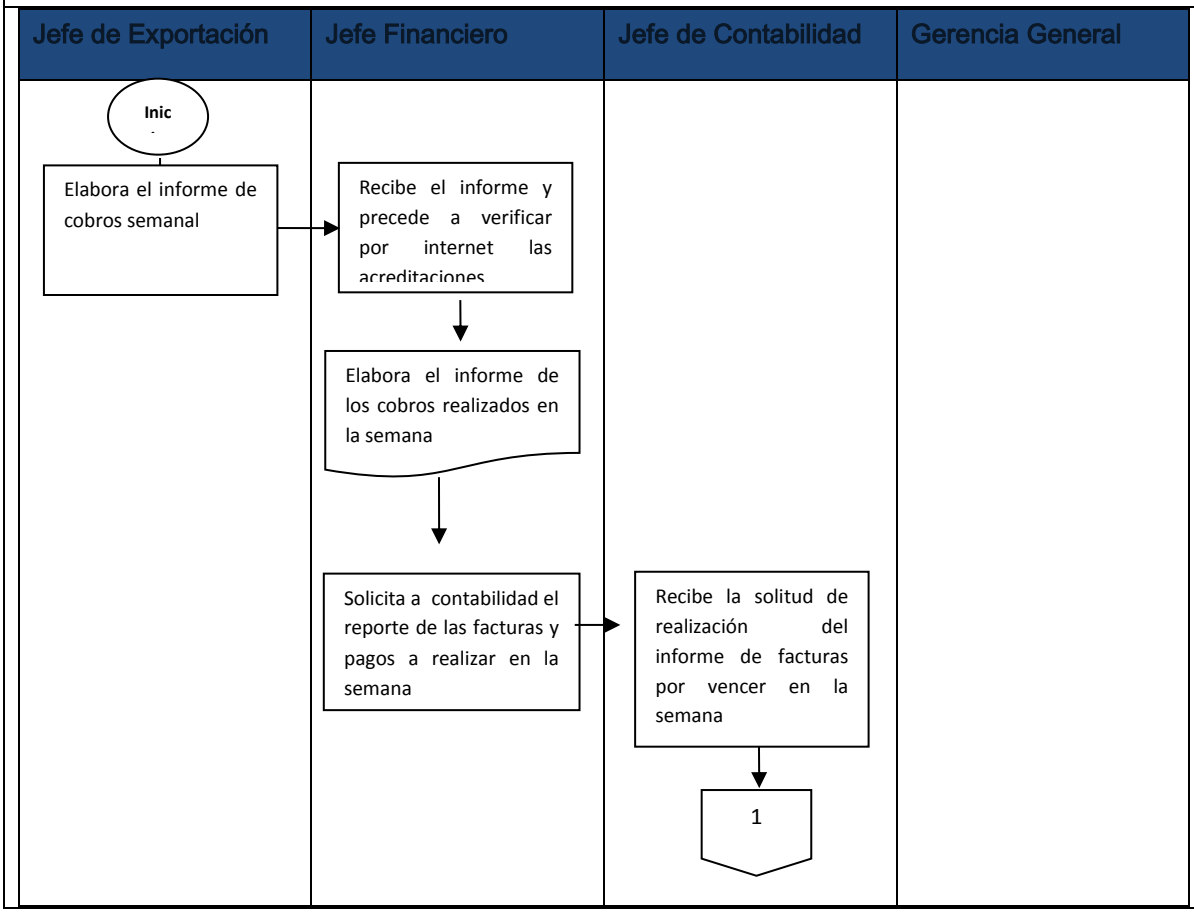
Políticas
• La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el manual de procesos de la Organización, debe certificar la convivencia, adecuación y eficacia continua. • Revisar y evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios al manual de procesos. • Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia, debe ser adecuada al propósito de la organización. Tiene un marco de referencia que establece y revisa los objetivos de la calidad.

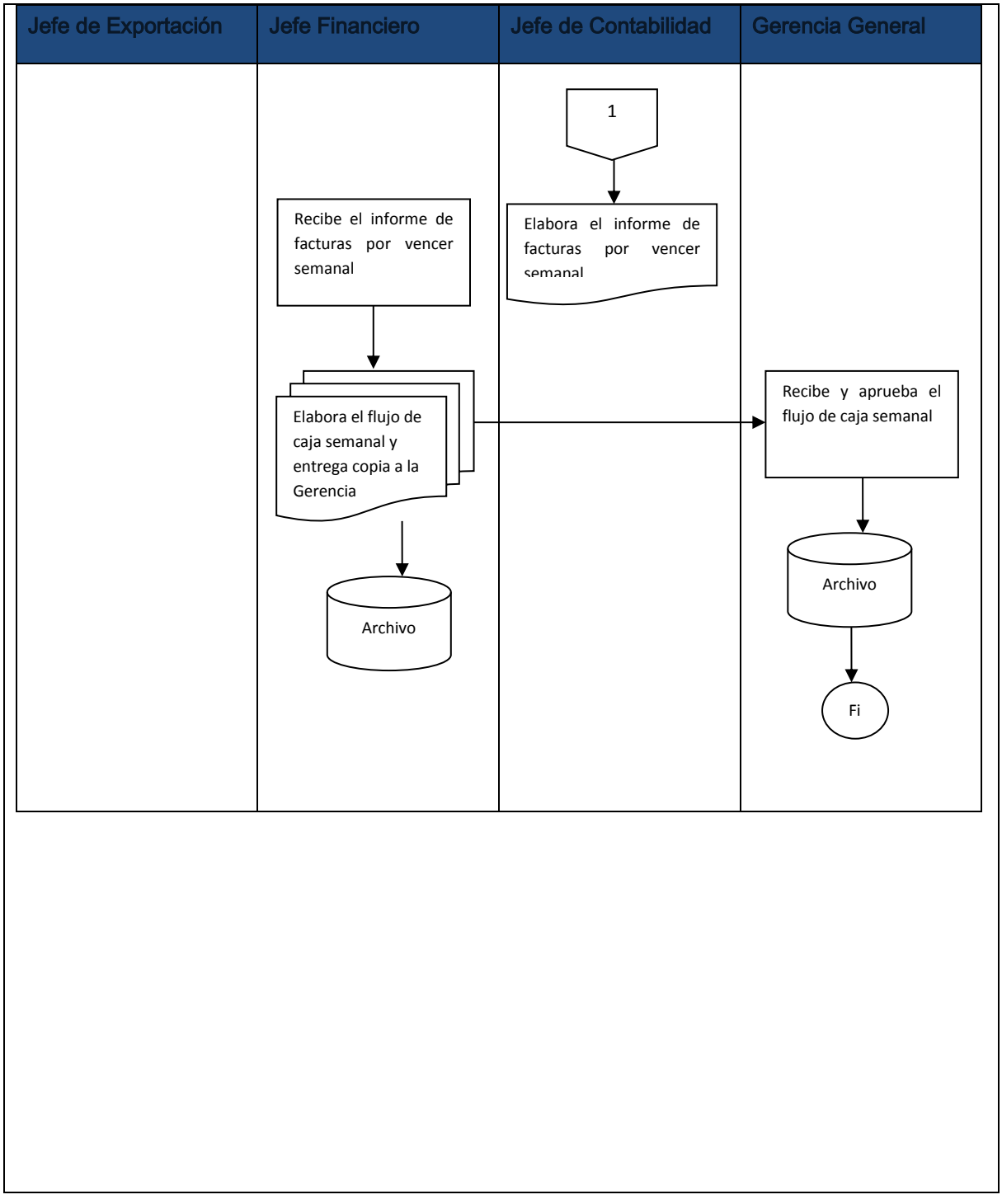
Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Jefe de Recursos Humanos	Jefe Financiero	Gerente General

	ESTAR C.A.			MANUAL DE PROCESOS			
Aprobado por:	Ing. César Estupiñán			**Fecha de Aprobación:**	20	Marzo	2013
Vigencia:	01	Marzo	2013	**Última modificación:**			

Descripción :	Elaboración del flujo de caja semanal
Objetivo :	Orientar la elaboración del flujo de caja semanal, el misma que tendrá como sustento el informe de las cobranzas realizadas y el informe de facturas y pagos por vencer.
Dirigido a :	Gerencia General, Jefe Financiero.

Diagrama del procedimiento

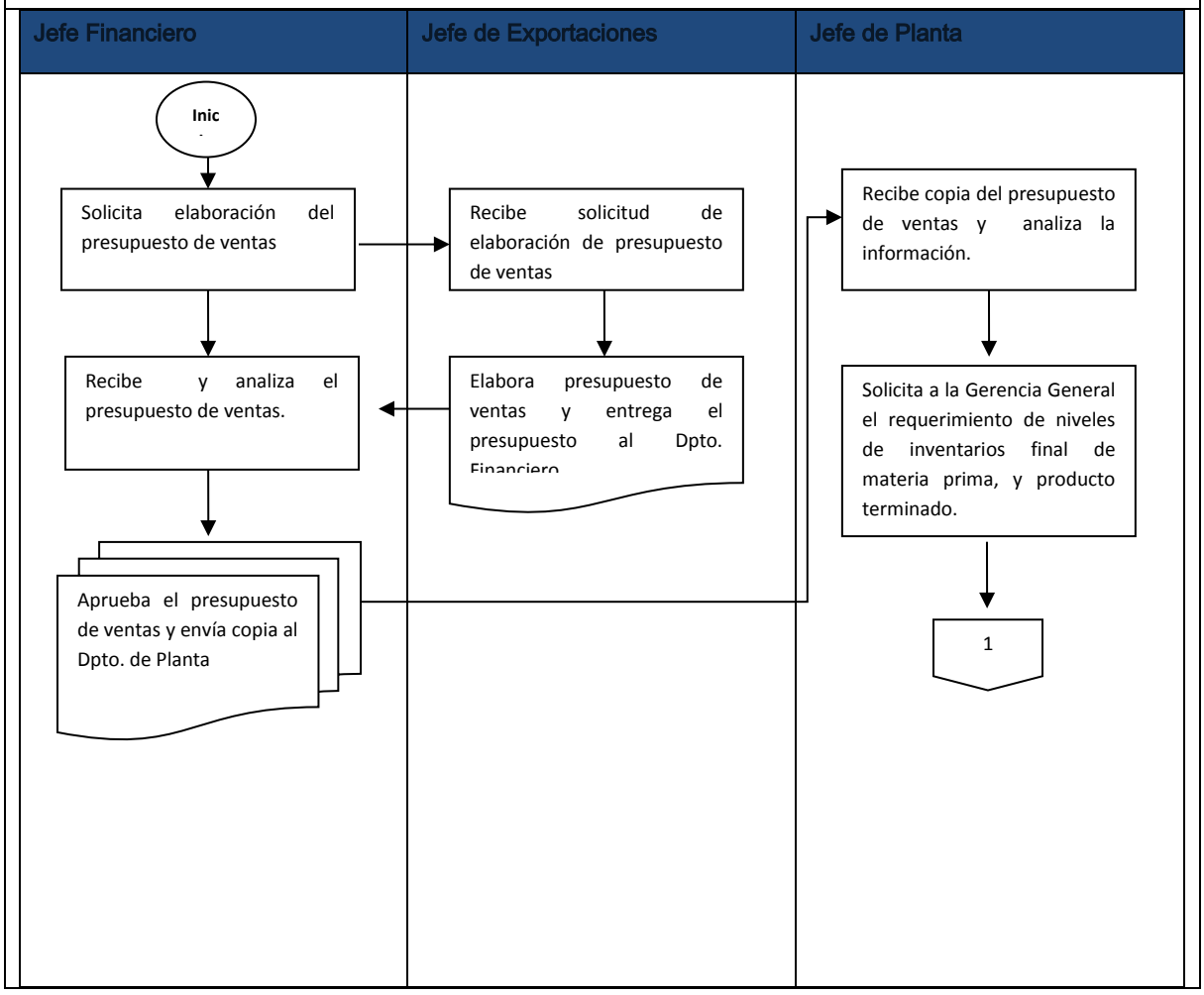


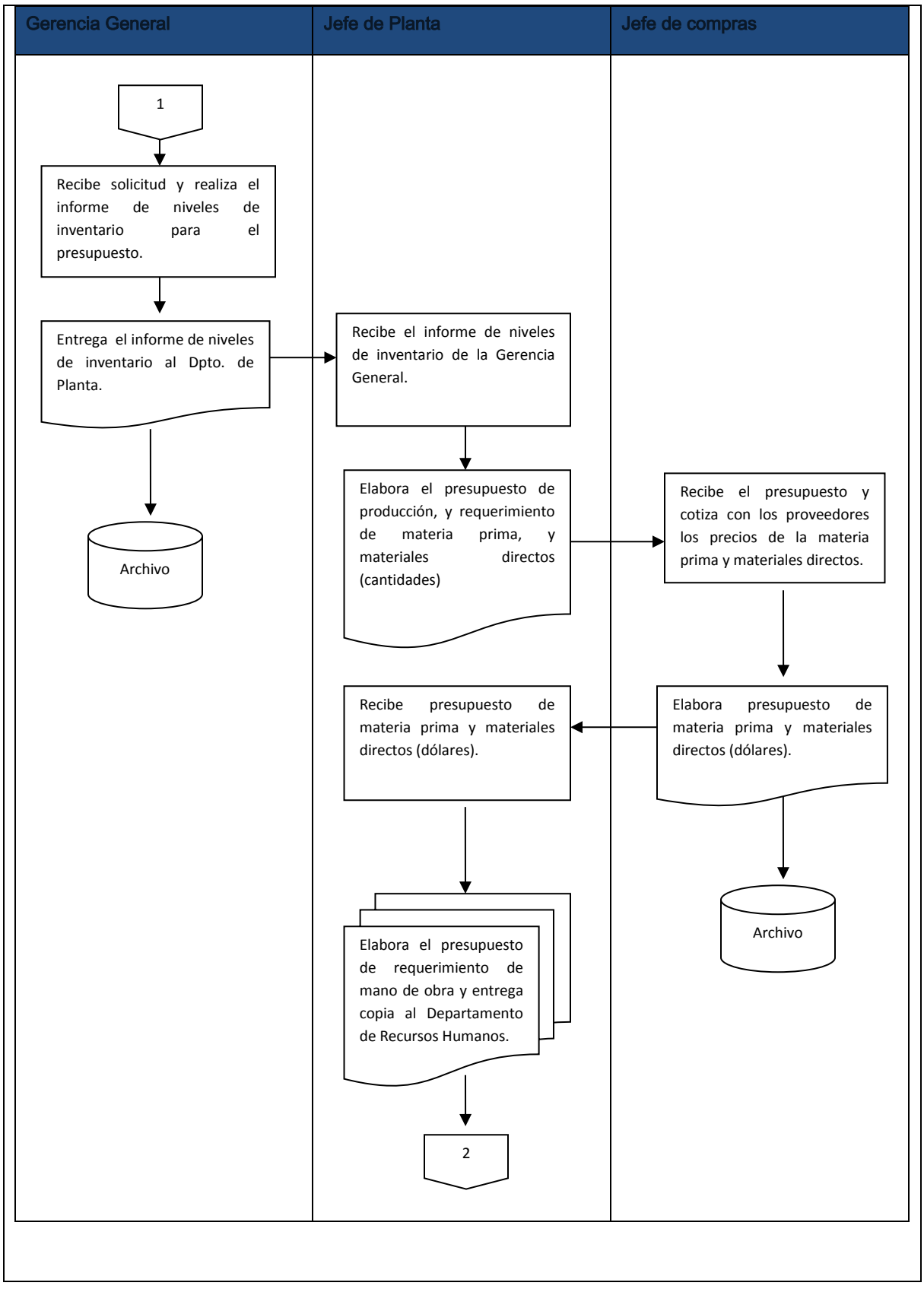

Jefe de Exportación
Jefe Financiero
Jefe de Contabilidad
Gerencia General
1
Recibe el informe de facturas por vencer semanal
Elabora el informe de facturas por vencer semanal
Elabora el flujo de caja semanal y entrega copia a la Gerencia
Archivo
Recibe y aprueba el flujo de caja semanal
Archivo
Fi

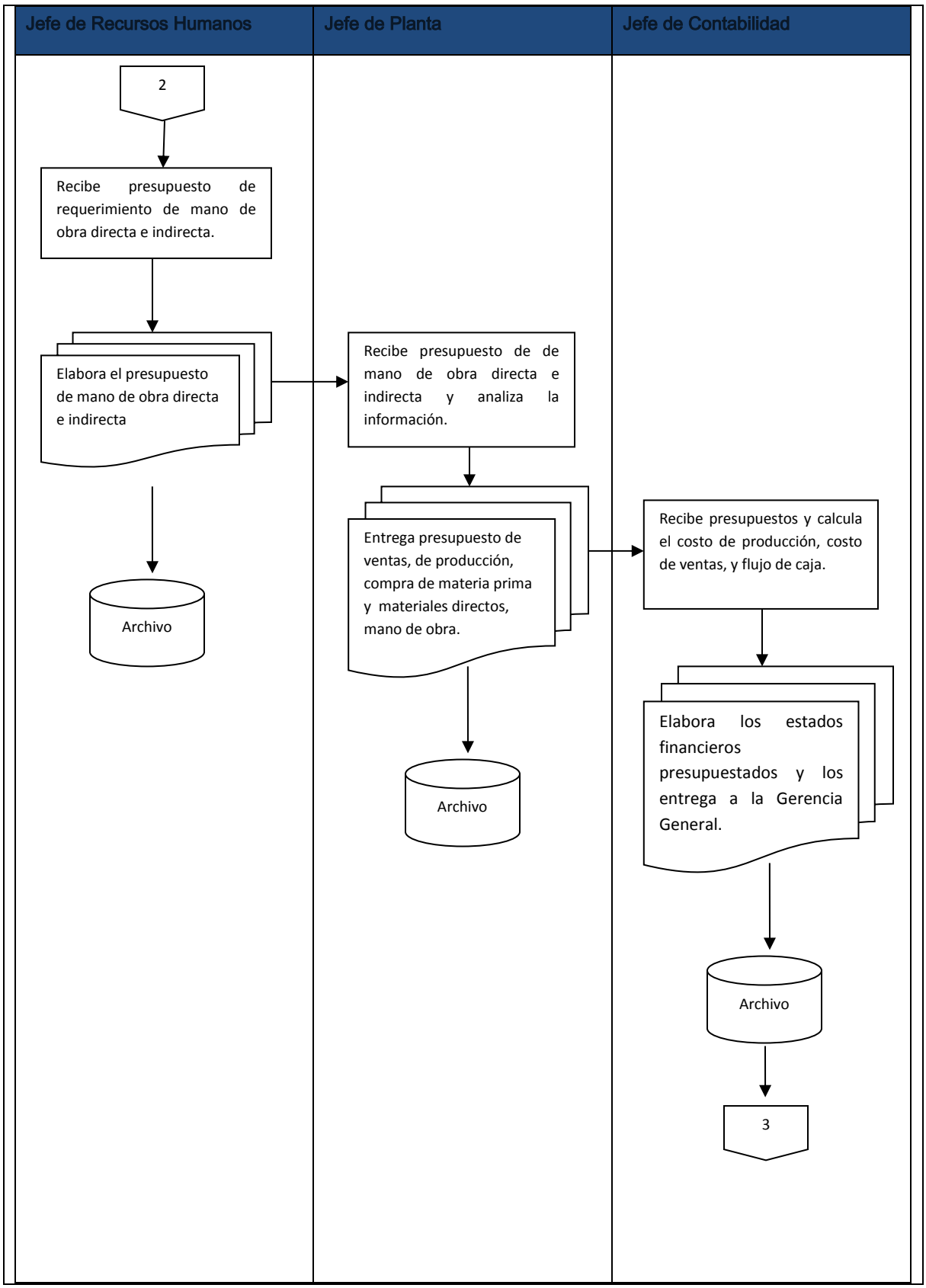
ESTAR C.A.				MANUAL DE PROCESOS			
Aprobado por:	Ing. César Estupiñán			**Fecha de Aprobación:**	20	Marzo	2013
Vigencia:	01	Marzo	2013	**Última modificación:**			

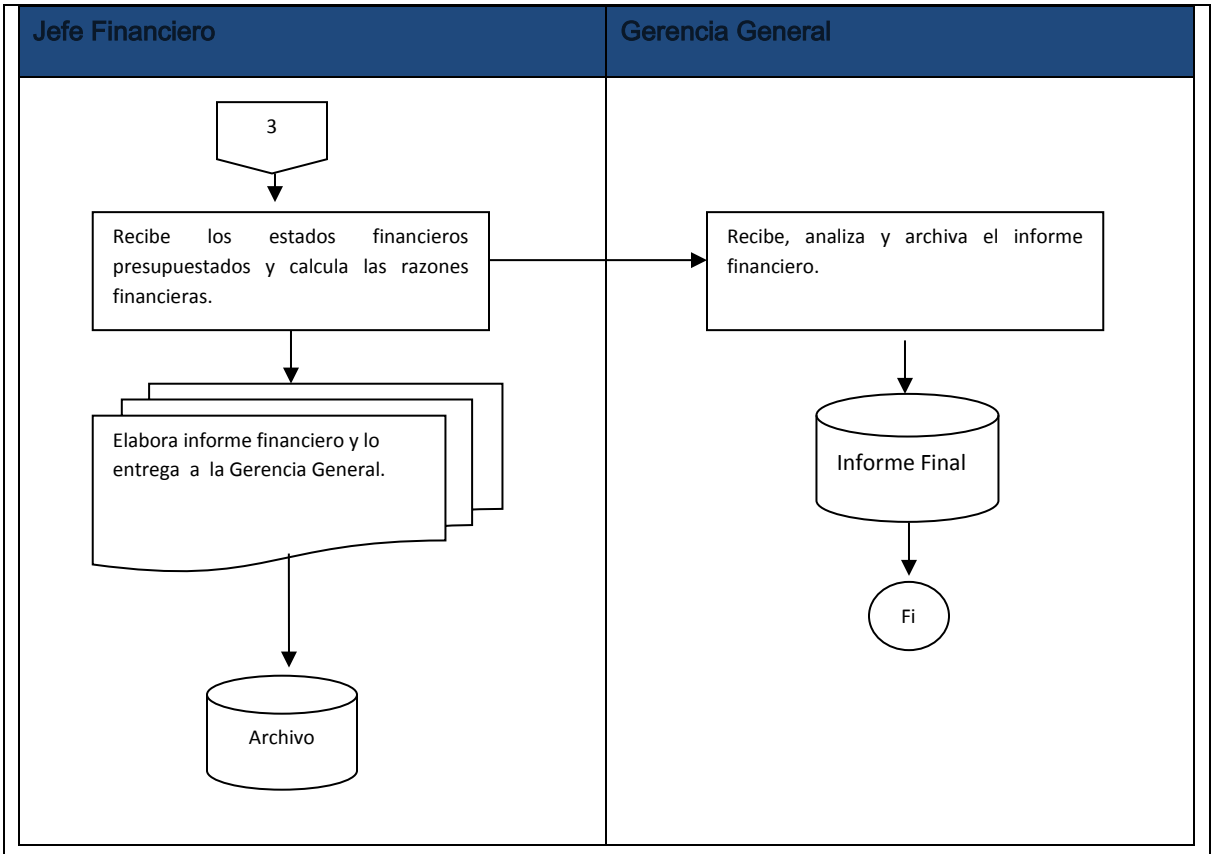
Descripción :	Elaboración del presupuesto maestro.
Objetivo :	Orientar la elaboración del presupuesto maestro y sus componentes para el siguiente ejercicio económico, la misma que tendrá como sustento los objetivos económicos esperados por la Gerencia.
Dirigido a :	Gerencia General, Jefe Financiero y Jefes Departamentales.

Diagrama del procedimiento



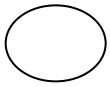
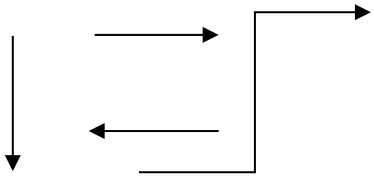
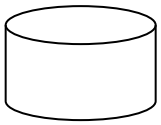

Gerencia General
Jefe de Planta
Jefe de compras
1
Recibe solicitud y realiza el informe de niveles de inventario para el presupuesto.
Entrega el informe de niveles de inventario al Dpto. de Planta.
Archivo
Recibe el informe de niveles de inventario de la Gerencia General.
Elabora el presupuesto de producción, y requerimiento de materia prima, y materiales directos (cantidades)
Recibe el presupuesto y cotiza con los proveedores los precios de la materia prima y materiales directos.
Elabora presupuesto de materia prima y materiales directos (dólares).
Archivo
Recibe presupuesto de materia prima y materiales directos (dólares).
Elabora el presupuesto de requerimiento de mano de obra y entrega copia al Departamento de Recursos Humanos.
2


Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Planta
Jefe de Contabilidad
2
Recibe presupuesto de requerimiento de mano de obra directa e indirecta.
Elabora el presupuesto de mano de obra directa e indirecta
Archivo
Recibe presupuesto de de mano de obra directa e indirecta y analiza la información.
Entrega presupuesto de ventas, de producción, compra de materia prima y materiales directos, mano de obra.
Archivo
Recibe presupuestos y calcula el costo de producción, costo de ventas, y flujo de caja.
Elabora los estados financieros presupuestados y los entrega a la Gerencia General.
Archivo
3



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Recursos Humanos	Jefe Financiero	Gerente General

ESTAR C.A.				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Aprobado por:	Ing. César Estupiñán			**Fecha de Aprobación:**	20	Marzo	2013
Vigencia:	01	Marzo	2013	**Última modificación:**			

Simbología	
Inicio o Término	
Realización de una actividad	
Documentación general de consulta	
Documentación general de consulta con copia	
Indicación del flujo del proceso	
Archivos	

ESTAR C.A.				MANUAL DE FUNCIONES			
Aprobado por:	Ing. César Estupiñán			**Fecha de Aprobación:**	20	Marzo	2013
Vigencia:	01	Marzo	2013	**Última modificación:**			

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Recursos Humanos	Jefe Financiero	Gerente General

	ESTAR C.A.

CARGO:	Gerente General
SUBORDINADO A:	Presidente de la Compañía

ACTIVIDADES

- ✓ Dirige, coordina y supervisa la compañía para un eficiente desarrollo de las actividades. Cumplimiento las políticas adoptadas por el presidente.
- ✓ Presenta al presidente los planes que se requieran para desarrollar los programas de la compañía en cumplimiento de las políticas adoptadas.
- ✓ Sugiere la aprobación al Presidente, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la compañía, en las fechas señaladas en los reglamentos.
- ✓ Presenta al Presidente para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Expone la aprobación al presidente, los proyectos del presupuesto de inversión y las operaciones.
- ✓ Adoptar reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades.
- ✓ Ordena gastos, reconoce y dispone pagos a cargo de la compañía.
- ✓ Delega funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes.
- ✓ Presentar al Presidente informes de gestión anual.
- ✓ Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

REQUERIMIENTOS MENTALES:	
INSTRUCCIÓN:	Ingeniero Comercial, estudios profesionales en Administración de Empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA:	1 a 3 años en cargos similares
INICIATIVA:	Reflexivo, Analítico, Critico, Ordenado.
ACTITUDES:	• Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad • Capacidad para coordinar grupos de trabajos • Actitudes positivas en relaciones interpersonales • Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos • Capacidad de toma de decisiones • Liderazgo
REQUISITOS FISICOS:	
SEXO:	Indistinto
EDAD:	26 a 40 años

	ESTAR C.A.

CARGO:	Gerente Financiero
SUBORDINADO A:	Gerencia General

ACTIVIDADES

- ✓ Controlar y monitorear el proceso presupuestal, para detectar desviaciones o errores y corregirlos a tiempo.
- ✓ Elaborar el flujo de caja semanal y mensual de la compañía.
- ✓ Calendarizar los pagos a proveedores de acuerdo al orden de vencimiento de las facturas.
- ✓ Asignación eficiente de los fondos provenientes de los ingresos a los departamentos funcionales de la empresa.
- ✓ Planificar, coordinar y supervisar que se realicen las acciones referentes a los proyectos.
- ✓ Coordinar con la Junta Directiva las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la Compañía.
- ✓ Supervisar la ejecución de los cronogramas de trabajo.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las metodologías de desarrollo definidos para los diferentes departamentos.
- ✓ Responsable de la implantación y cumplimiento de los métodos y procedimientos implantados.
- ✓ Responsable por la ejecución de las tareas y proyectos planificados.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los objetivos establecidos en la empresa.
- ✓ Analizar y cotizar las fuentes de financiamiento más convenientes a utilizar.

REQUERIMIENTOS MENTALES:	
INSTRUCCIÓN:	Ingeniero Comercial con conocimiento en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	1 a 2 años en cargos similares
INICIATIVA:	Reflexivo, Analítico, Critico, Ordenado.
APTITUDES:	Liderazgo, Buenas relaciones humanas.
REQUISITOS FISICOS:	
SEXO:	Indistinto
EDAD:	26 a 45 años

	ESTAR C.A.

CARGO:	Contador General
SUBORDINADO A:	Gerencia General

ACTIVIDADES

- ✓ El Contador General es responsable de planificar, organizar y coordinar de todas las áreas contables.
- ✓ Obtener los resultados y estados financieros requeridos por la compañía.
- ✓ Estable y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable.
- ✓ Obtiene los estados financieros en las fechas requeridas con información verídica.
- ✓ Verifica y depura cuentas contables, controla registros de los auxiliares contables.
- ✓ Examina el valor de los inventarios y efectuar ajustes respectivos.
- ✓ Verificar órdenes de cheques, corroborando los cálculos presentados. Reportes de ventas diarias y semanales.
- ✓ Supervisa y delega tareas y actividades del personal de contabilidad.
- ✓ Verifica a sus colaboradores para que desarrollen en forma correcta las funciones, capacita constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- ✓ Elaboración del presupuesto maestro y sus componentes.
- ✓ Elaboración de estados financieros presupuestados.

REQUERIMIENTOS MENTALES:	
INSTRUCCIÓN:	Contador Público Autorizado, conocimiento de Auditoría, y Gestión Contable Administrativa.
EXPERIENCIA:	1 a 3 años en cargos similares (Comprobada)
INICIATIVA:	Reflexivo, Analítico, Critico, Ordenado.
APTITUDES:	• Responsabilidad • Iniciativa • Analítico • Buena organización • Capacidad y Criterio en toma de decisiones.

	• Buen manejo de relaciones interpersonales. • Habilidad numérica. • Capacidad de trabajo bajo presión • Liderazgo • Formador de Equipos de trabajo
REQUISITOS FISICOS:	
SEXO:	Indistinto
EDAD:	26 a 45 años

	ESTAR C.A.

CARGO:	Jefe de Exportación
SUBORDINADO A:	Gerencia General

ACTIVIDADES

- ✓ Definir e implantar la política y estrategia global de exportación en coordinación con la dirección comercial de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- ✓ Direccionar y motivar del departamento de ventas, asignando objetivos cuantitativos y cualitativos, supervisando sus acciones, controlando los resultados y corrigiendo las desviaciones.
- ✓ Coordinar la red internacional de ventas, decidiendo los canales de distribución más adecuados, venta directa, distribuidores y precios.
- ✓ Supervisa y controla los riesgos, el financiamiento, y la administración de las exportaciones respectivas.
- ✓ Analiza las condiciones específicas de los mercados en exteriores.
- ✓ Investigar y apertura de nuevos mercados.
- ✓ Coordinar al departamento de exportación con el resto de la compañía.

REQUERIMIENTOS MENTALES:	
INSTRUCCIÓN:	Economista, formación complementaria en comercio internacional, idiomas
EXPERIENCIA:	1 a 2 años en cargos similares
INICIATIVA:	Reflexivo, Analítico, Critico, Ordenado.
APTITUDES:	Liderazgo, Buenas relaciones humanas.
REQUISITOS FISICOS:	
SEXO:	Indistinto
EDAD:	26 a 45 años

	ESTAR C.A.

CARGO:	Jefe de Planta
SUBORDINADO A:	Gerente General

ACTIVIDADES

- ✓ Elaboración del presupuesto de producción, requerimiento de materiales, materia prima y mano de obra.
- ✓ En el departamento de planta se solicita y controla la materia prima con la que se va a trabajar, establece la sucesión de las operaciones, inspecciones y métodos, solicitan herramientas, fijan tiempos, programa, distribuye y lleva el control del trabajo para lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ Medición del trabajo.
- ✓ Métodos del trabajo.
- ✓ Analizar y controlar la fabricación o manufactura
- ✓ Controlar la producción y los inventarios.
- ✓ Controlar la calidad de la materia prima.

REQUERIMIENTOS MENTALES:	
INSTRUCCIÓN:	Ing. Químico
EXPERIENCIA:	1 a 2 años en cargos similares
INICIATIVA:	Reflexivo, Analítico, Critico, Ordenado.
APTITUDES:	Liderazgo, Buenas relaciones humanas.
REQUISITOS FISICOS:	
SEXO:	Indistinto
EDAD:	26 a 45 años

	ESTAR C.A.

CARGO:	Jefe de Talento Humano
SUBORDINADO A:	Gerente General

ACTIVIDADES

- ✓ Reclutar y seleccionar al recurso humano requerido para los diferentes niveles de producción.
- ✓ Elaborar el presupuesto de mano de obra directa e indirecta.
- ✓ La función primordial como es la creación de estrategias, para que el empleado se sienta identificado con la misión y visión de la compañía.
- ✓ Cumplir con los objetivos, planificar las mediciones de la gestión a través de indicadores de resultado.
- ✓ Aplicar las estrategias necesarias para orientar las políticas de la compañía para convertirlas en acción.

REQUERIMIENTOS MENTALES:	
INSTRUCCIÓN:	Título profesional en Administración de empresas, o Psicólogo o en desarrollo organizacional.
EXPERIENCIA:	1 a 2 años en cargos similares
INICIATIVA:	Reflexivo, Analítico, Critico, Ordenado.
APTITUDES:	Liderazgo, Buenas relaciones humanas.
REQUISITOS FISICOS:	
SEXO:	Indistinto
EDAD:	26 a 45 años

	ESTAR C.A.

CARGO:	Jefe de Compras
SUBORDINADO A:	Gerencia General

ACTIVIDADES

- ✓ Programa, coordina, ejecuta y controla la adquisición de materiales y materia prima que necesaria la compañía, velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, cantidades necesarias, calidad adecuada y precio conveniente.
- ✓ Buscar, seleccionar y mantener proveedores calificados.
- ✓ Implementar procedimientos para la realización de compras.
- ✓ Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
- ✓ Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- ✓ Generar y controlar el presupuesto designado del área.
- ✓ Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la compañía
- ✓ Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos.

REQUERIMIENTOS MENTALES:	
INSTRUCCIÓN:	Ingeniería en carreras administrativas o a fines
EXPERIENCIA:	1 a 2 años en cargos similares
INICIATIVA:	Reflexivo, Analítico, Critico, Ordenado.
APTITUDES:	Liderazgo, Buenas relaciones humanas.
REQUISITOS FISICOS:	
SEXO:	Indistinto
EDAD:	26 a 45 años