

PRESUPUESTOS EMPRESARIALES

Autores:

Dra. Myrian Hidalgo, McA.

Ing. Angel Villarroel, McA.

Ing. Milton Hidalgo, MSc.

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotografía, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

© Copyright

Autores:

Dra. Myrian del Rocío Hidalgo Achig, MCa.
Universidad Técnica de Cotopaxi

Ing. Ángel Alberto Villarroel Maya, MCa.
Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná

Ing. Milton Fernando Hidalgo Achig, MSc
Instituto Tecnológico Superior Vicente León

Impresión:
IMPRENTA TALLPA
Teléfono; 2236296 - 2540662
Quito

Diseño y Diagramación:
IMPRENTA TALLPA

ISBN: 978-9942-30-336-3

300 Ejemplares

PRIMERA EDICIÓN

ISBN: 978-9942-30-336-3



REVISIÓN POR UN ESPECIALISTA EN GERENCIA CONTABLE Y FINANZAS CORPORATIVAS

He revisado el libro cuyo tema es: “ **PRESUPUESTOS EMPRESARIALES**” y tengo que informar que la estructura del mismo es pertinente en cuanto se refiere a su fondo y forma de esta especialidad.

Cuenta con temas de actualidad, que serán de gran beneficio para docentes y estudiantes universitarios.

Es cuanto puedo indicar en honor a la verdad.

CONSULTORES CIA. LTDA.

RML

R.U.C. 1792480213001

Ing. Roberto Carlos Masabanda Pilataxi, MSc

Gerente General Revista Científica Publicando: 0987030017

<https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv>

DEDICATORIA

Este libro está dedicado a nuestras familias, padres e hijos quienes nos han apoyado incondicionalmente en todo momento para cumplir este gran objetivo. A todos ellos se los agradecemos desde el fondo de nuestra alma.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarnos su guía para alcanzar este hermoso sueño, y a todas aquellas personas que han confiado en nosotros por animarnos a emprender el desarrollo de este libro.

INDICE

REVISIÓN DEL ESPECIALISTA.....	
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	11
1. PRESUPUESTO EMPRESARIAL	11
1.1 Historia	11
1.2 Definición	14
1.3 Importancia.....	20
1.4 Beneficios de aplicar un presupuesto.....	23
1.5 Ventajas y Desventajas.....	25
1.6 Objetivos	30
1.7 Principios del Presupuesto.....	32
1.8 Estrategias.....	35
1.9 El Presupuesto en el tiempo	36
1.10 Ubicación del Presupuesto	38
1.11 Etapas del Presupuesto	39
1.12 Elementos	42
1.13 El presupuesto y la gerencia	43
1.14 Clasificación del Presupuesto	45
1.15 Tipos de Presupuesto.....	48
1.15.1 Presupuesto Maestro	49

1.15.2 Presupuesto Operativo.....	50
1.15.3 Presupuesto de Ventas.....	51
1.15.4 Presupuesto de Producción.....	52
1.15.5 Presupuesto Financiero.....	53
1.15.6 Presupuesto de Flujo de Efectivo.....	54
1.15.7 Presupuesto de Inversiones.....	55
1.2 Metodología para la elaboración del presupuesto.....	56
1.2.1 Evaluación del Entorno.....	57
1.2.2 Organización del trabajo presupuestal.....	59
1.2.3 Preparación del Presupuesto.....	61
1.3 Manejo del Presupuesto en el Ecuador.....	67
1.4 Organismos que solicitan información.....	68
1.4 Relación con la contabilidad.....	69
CAPÍTULO II.....	74
2. EJEMPLOS PRÁCTICOS DE PRESUPUESTO EMPRESARIAL.....	74
2.1 Presupuesto de Ventas.....	74
2.1.1 Elementos que influyen en el cálculo de la previsión de los ingresos.....	74
2.1.2 Presupuesto de promoción de ventas.....	75
2.1.3 Presupuesto de distribución y ventas.....	75
2.1.4 Ejemplo.....	76
2.2 Presupuesto de Producción.....	78
2.2.1 Ejemplo.....	80

2.3 Presupuesto de Compras	84
2.3.1 Ejemplo.....	84
2.4 Presupuesto de Mano de Obra Directa.....	87
2.4.1 Ejemplo	87
2.5 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.....	90
2.5.1 Ejemplo	90
2.6 Presupuesto de Gastos Operativos.....	93
2.6.1 Ejemplo	93
2.7 Presupuesto de Flujo de Efectivo.....	96
2.7.1 Pasos para elaborar el flujo de efectivo.....	96
2.7.2 Ejemplo	96
2.8 Presupuesto de Inversión.....	98
2.8.1 Estudio de financiamiento	99
2.8.2 Proyecciones financieras	99
2.8.3 Flujos de inversión	99
2.8.4 Valor Presente Neto	100
2.8.5 Tasa Interna de Retorno	100
2.8.6 Ejemplo	100
CAPÍTULO III.....	107
3. CASO PRÁCTICO PRESUPUESTO EMPRESARIAL.....	107
Bibliografía	134

INTRODUCCIÓN

El presupuesto empresarial es un instrumento que le sirve a la gerencia de una organización privada o una institución pública, debido a que se pueden controlar las actividades económicas y financieras que desarrolla un negocio con la finalidad de apoyar para que las decisiones tomadas sean eficientes.

Para que se desarrolle correctamente el presupuesto se deberá tener en cuenta las actividades económicas que ejecuta la organización y contar con los conocimientos precisos para la realización de las proyecciones.

Se deberá asignar una persona responsable para que trabaje conjuntamente con los jefes de cada departamento dado que conocen de manera concreta las necesidades que tienen para el desarrollo de sus funciones.

Para la proyección de los ingresos es importante realizar un estudio de mercado que a fin de determinar objetivamente las ventas a realizarse y así cumplir con los objetivos de crecimiento establecidos.

El libro se encuentra desarrollado en tres capítulos, los cuales están compuestos de acuerdo a lo siguiente:

En el capítulo I se estableció la teoría referente al presupuesto empresarial y se determinó su historia, definición, los beneficios, objetivos, elementos, la clasificación, la metodología de elaboración y el manejo del presupuesto en el Ecuador.

En el capítulo II se desarrolló ejercicios prácticos de la clasificación del presupuesto entre los cuales están: ventas, producción, compras, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos operativos, flujo de efectivo, inversión.

En el capítulo III se elaboró dos casos prácticos, el primero es un ejercicio completo y se encuentra direccionado al estudio de factibilidad de una empresa dedicada a la prestación de servicios y el segundo al establecimiento del presupuesto del año 2018 para una empresa productora de zapatos.

CAPÍTULO I

1. PRESUPUESTO EMPRESARIAL

1.1 Historia

El autor (Rodríguez C. , 2015), muestra las siguientes características sobre la historia del presupuesto:

Se puede afirmar que el hombre ha presupuestado desde la más remota antigüedad, desde la época de las cavernas, cuando debía aprovisionarse por lo menos de alimentos y vestidos para poder subsistir (cuando siente sus primeras necesidades y comienza a buscar los medios con que satisfacerlas).

Por ejemplo, los egipcios hacían estimaciones de sus cosechas de trigo para así prevenirse de años de escasez. Algunos autores sostienen el origen del presupuesto en la revolución francesa, cuando este pueblo por intermedio de sus representantes estableció los impuestos que debían pagarse y la forma de invertir dichos recursos. Sin embargo fue en 1820 cuando Francia adoptó formalmente la técnica presupuestaria.

Otros sostienen que fue el parlamento Británico quien comienza a utilizarlo. Lo cierto es que debido al éxito obtenido se difunde la aplicación del presupuesto en el sector gubernamental, en 1821 lo adopta EE.UU. La técnica presupuestaria continua en evolución y entre los años 1912 A 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, adoptando esta técnica y extendiéndose en las

empresas de todo el mundo, sobre todo por la creciente competencia que exige cada día organizaciones más eficientes.

El presupuesto ha existido desde la época de la antigüedad, en aquel tiempo en el que se proveían de alimentos y vestimenta para que puedan subsistir en los tiempos que no había, así como también en Egipto realizan estimaciones con la finalidad de determinar la cantidad de cosechas a obtener.

De acuerdo al autor (Nuñez, 2017) La evolución del presupuesto se ha desarrollado en varias épocas. La primera se origina a finales del siglo XVIII en Inglaterra. Posteriormente, después de la primera guerra mundial se crean nuevos sistemas en función del control de gastos y la planeación privada en función de la eficiencia.

Finalmente durante la posguerra de la segunda guerra mundial, en Estados Unidos se implementó el presupuesto por programas y actividades y se crean los primeros departamentos de presupuestos.

En los siguientes ítems se indica las fechas del transcurso de la historia del presupuesto desde sus inicios.

- En 1820 el continente europeo en principal el país de Francia establecen un procedimiento a ser desarrollado en parte pública.
- En 1821 Estados Unidos implementa el presupuesto a ser desarrollado en la realización de las funciones del gobierno.

- En 1912 hasta 1925 en Estados Unidos las empresas privadas empiezan a utilizar el presupuesto por su veloz incremento económico para controlar mejor los gastos, en ese año se aprueba la Ley del Presupuesto Nacional.
- En 1930 en Ginebra y Suiza se realizó el primer Seminario Internacional del Control del Presupuesto, donde participaron 25 representantes de varios países, y se establecieron los principios del presupuesto.
- En 1931 en México las organizaciones de Norteamérica crearon la técnica presupuestal.
- En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos muestra el presupuesto a través de programas y actividades.
- En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos elabora un programa de planeación para la elaboración del presupuesto.
- En 1964 el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos establece el presupuesto de base cero el cual fracasó.
- En 1965 el presidente de Estados Unidos funda el departamento de presupuesto para que se realice la implementación del sistema de la planificación por programas y presupuesto.

- En 1970 en Estados Unidos se realiza otra versión del presupuesto base cero en por lo que se establece paquetes de decisión que fueron aplicados en el estado de Georgia.

De acuerdo al autor (Rivadeneira M. , 2014), presenta la siguiente descripción de la historia del presupuesto:

El presupuesto fue en su origen un documento preparado por el gobierno cuya finalidad era la de establecer con anticipación los ingresos y gastos del próximo año fiscal, teniendo siempre en mente la idea de control de gastos considerada básica para el buen funcionamiento de las finanzas públicas.

Después de la Primera Guerra Mundial los hombres de negocios consideraron ventajoso el uso de presupuestos con el fin de controlar los gastos en las empresas. Es así como se inicia el empleo de esta herramienta de planeación al servicio de la dirección de negocios, evolucionando con el tiempo hasta convertirse en un método sistemático y formal para llevar a cabo las funciones administrativas de planificación, coordinación y control.

1.2 Definición

Existen varias definiciones de presupuesto y en todas se determina que es un procedimiento que se realiza de manera anticipada y que para lograrlo hay que realizar varias funciones para obtener información confiable que permita tomar decisiones.

Según (Gordon, 2005) El presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- ✓ Objetivos generales y a largo plazo de la empresa.
- ✓ La especificación de las metas de la empresa.
- ✓ Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
- ✓ Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades.
- ✓ Un sistema de informes periódicos de los resultados.
- ✓ Procedimientos de seguimiento.

El presupuesto es la proyección de los resultados de los ingresos y gastos después de un determinado período, lo conlleva a que se establezcan estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El presupuesto es una herramienta que recoge todas las actividades y recursos que se necesitan para la consecución de los objetivos y que se encuentra expresado en términos monetarios.

Los autores (Burbano & Ortiz, 2005) mencionan el siguiente concepto de presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo determinado, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos.

Es indispensable que el presupuesto sea tomando en cuenta al momento de realizar cualquier acción por que constan los recursos económicos a ser utilizados para el desarrollo de las funciones establecidas.

El autor (Del Río González, 2005) presenta el siguiente concepto: “La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo terminado”

El administrador de la organización debe pronosticar el nivel de los ingresos y gastos con los datos del período anterior para que se construya una meta para la obtención de utilidades.

El autor corporativo (Debitoor, 2017), establece el siguiente concepto:

Es un documento que refleja una previsión o predicción de cómo serán los resultados y los flujos de dinero que se obtendrán en un periodo futuro.

Es un cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad. Podemos decir que el presupuesto es una meta para la empresa que ha de cumplir para la consecución de sus objetivos y marcar las prioridades.

El presupuesto es un informe en el cual se presenta la proyección de los ingresos y gastos a realizarse en periodo y el cual le permite realizar el control en el desarrollo de las actividades para que se cumpla con lo establecido.

Los autores (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005), mencionan el siguiente concepto:

Lo denominan planificación y control integral de utilidades, y lo definen como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de la planificación y control. En este sentido, se puede establecer que el presupuesto ayuda a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de las organizaciones, el control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa, con el propósito de ofrecer una visión más amplia del proceso administrativo junto con la estructura organizacional de la entidad, como la base para un eficaz sistema de planificación y control.

El sistema de planificación y control debe organizarse en forma que proporcione datos estables reales, también por área o centro de responsabilidad, por productos y por períodos de tiempo para informar externamente a los inversionistas acreedores y dependencias gubernamentales.

El presupuesto es un método sistemático a través del cual le permite establecer las responsabilidades necesarias en cuanto a los factores del proceso administrativo, para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

De acuerdo a los autores (Cardenas y Napoles, 2008), establecen la siguiente definición:

Refieren que es un sistema presupuestal, un instrumento de gestión que es cuantitativo por que los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de

recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento, es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización, y además es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al logro de los objetivos previstos.

Las empresas deben elaborar presupuestos para que cuenten con mayor productividad debido a que le permitirá utilizar adecuadamente los recursos planificados en el desarrollo de sus funciones.

Presupuesto Empresarial

El autor (Henrique, 2012), menciona la siguiente definición:

Es una proyección de los gastos e ingresos que tendrá la empresa, en un lapso que es por lo general de un año. Hay varios tipos de presupuesto, dependiendo del ámbito del mismo y del área dentro de la empresa a la que esté enfocado, como por ejemplo presupuesto de producción, de costos, de materiales, y el presupuesto financiero.

Es una herramienta fundamental para la proyección de la empresa en el tiempo. Su finalidad es que sirvan de medio de diagnóstico, planificación y control de los recursos internos de las organizaciones para las tomas de decisiones sobre el uso y aplicación de fondos para los procedimientos operativos, administrativos y financieros.

Es un instrumento utilizado en la planificación de las organizaciones dado que mediante el presupuesto se puede determinar el cumplimiento de las actividades planificadas para que exista un adecuado desenvolvimiento.

El autor corporativo (Brainstorm, 2015), muestra la siguiente definición:

El presupuesto empresarial es la herramienta básica de planificación para saber antes de los hechos, los resultados a obtener. La eficiencia es el resultado lógico de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos y técnicas que conducen a la buena marcha de una empresa y al mejor logro de los fines perseguidos. Los objetivos del presupuesto son de planeación, coordinación, dirección y control.

Por medio del presupuesto se puede aumentar la rentabilidad y determinar las actividades a seguir por la empresa al enfrentar las siguientes responsabilidades:

- Establecer los parámetros de revisión que permitan el cumplimiento de las actividades determinadas en el presupuesto.
- Determinar la manera para la elaboración de las tasas de rendimiento del capital que tiene la organización de acuerdo las aspiraciones de los socios.
- Presentar informes que muestre las funciones cumplidas y aquellas que no cumplidas cuente con la respectiva justificación.

- Realizar la interrelación de las actividades entre las diferentes áreas como son: compras, ventas, producción, finanzas y administración.
- Determinar las políticas y realizar la revisión permanentemente para determinar si se está cumpliendo con lo establecido caso contrario replantearles para que se cumpla las metas.

1.3 Importancia

Los siguientes autores (Díaz, Parra, & López, 2012) establecen la siguiente importancia: El presupuesto es importante como herramienta de control, porque requiere un proceso continuo de revisión, y a que al no dar seguimiento al proceso presupuestal en el que se invirtieron recursos físicos, financieros y humanos. En este proceso de control, se puede tener conocimiento de factores muy importantes como es el análisis de la rotación de productos, nivel de ventas en diferentes temporadas de la empresa y necesidades de financiamiento.

Las empresas forman parte de un entorno macroeconómico que prevalece la incertidumbre, debido a la planificación de las funciones para que cuente con un buen posicionamiento en el mercado.

En los años 80 los países de latinoamérica por razones macroeconómicas sufrieron grandes índices de inflación y de incremento en las tasas de interés, razón por la cual surgió el presupuesto como un instrumento de planificación y control que le permitía a la administración visualizar el comportamiento macroeconómico del entorno y las relaciones entre los aspectos administrativos y financieros de una empresa.

Los autores (Cardenas y Napoles, 2008), mencionan la siguiente importancia:

Los presupuestos deben ser preparados con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes de áreas, encargados del cumplimiento de los objetivos planeados; b. presupuestos financieros, en este caso se plantea la estructura financiera de la empresa; y c. presupuesto de inversión permanente o de capital, en esta caso particular se incorpora al presupuesto financiero y de operaciones, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión.

El desarrollo del presupuesto es un punto muy importante en las organizaciones debido dado que es un instrumento que permite mejorar el uso de los recursos que tiene la empresa.

El autor (Henrique, 2012), presenta las siguientes características de la importación del presupuesto:

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Facilitan que los miembros de la organización
5. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

9. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Para realizar una toma de definiciones adecuadas es importante que se elabore el presupuesto para que minimice el riesgo en la realización de las funciones, además que admite la evaluación de los resultados obtenidos para realizar cambios que permitan obtener mejor resultados en el futuro.

La autora (Díaz, 2013) menciona la siguiente importancia del presupuesto:

- El aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización: el capital y sobre una meta fundamental de la organización: las utilidades. Por lo tanto es una pieza fundamental para las empresas orientadas a las utilidades.

- Elemento de control: Establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un lapso establecido, por regla general, un año. En intervalos definidos, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar las situaciones polémicas.
- Medio fundamental para coordinar actividades en la organización. La interacción gerente supervisado que se genera en el proceso de elaboración presupuestaria integra las actividades de los miembros. Adicionalmente, la existencia de un comité de presupuesto, que sienta en una misma mesa a todos los gerentes de las distintas áreas, crea una sinergia para el logro de los objetivos organizacionales. Atrás quedan los tiempos en los cuales cada gerencia trataba de cumplir sus propios objetivos, independiente de sus pares, alejándose, en muchas ocasiones de los objetivos organizacionales.
- A través de ellos la empresa proyecta en forma cuantificada, los elementos que necesita para cumplir con sus objetivos.

1.4 Beneficios de aplicar un presupuesto

En este ítem se muestra los beneficios que obtiene una empresa al momento de elaborar un presupuesto:

- ✓ Sirven como un objetivo de la planeación, pues promueve el pensar en el futuro, con bases de factibilidad, impulsando el razonamiento y el esfuerzo coordinado, creando modelos y simulaciones para proyectos a realizar en el futuro.

- ✓ Permite a las empresas proyectarse al futuro, pues apoyarse en el pasado, para proyectarlo al futuro, es capitalizar las experiencias y evitar vivir en el pasado.
- ✓ Permite conocer logros respecto a metas, de una manera objetiva, así como analizar las variaciones con respecto a monto y tiempo y orienta a los subordinados hacia correcciones, motivándolos a la integración al plan de la empresa. (Cervantes, 2010)

Los autores citados anteriormente establecen que el elaborar un presupuesto representa un beneficio para la organización por que admite que exista una eficiente gestión de acuerdo a tres aspectos principales.

- Fijación de objetivos y planeación de recursos.
- Coordinar la implementación de las políticas establecidas.
- Desarrollar la comparabilidad de períodos anteriores.

El autor (Pérez, 2013), establece el siguiente beneficio de la elaboración del presupuesto.

Define objetivos básicos de la empresa. Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa. Facilita el control de las actividades. Permite realizar un auto análisis de cada periodo. Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

El presupuesto representa un instrumento importante para una empresa por que establece la consolidación de las funciones con los administradores y la retribución de los recursos económicos por medio del esfuerzo realizado por todo el personal para el logro de las metas y establecimiento de mejoras.

1.5 Ventajas y Desventajas

Ventajas

El presupuesto al ser un instrumento que contribuye en el trabajo de una organización desde la gerencia hasta la buena utilización de los recursos tiene objetivo de lograr los resultados establecidos cuenta con las siguientes ventajas:

El autor (Castro, 2015) establece las siguientes ventajas del presupuesto:

1. Brinda a la dirección una visión integral de las operaciones y resultados permitiendo tomar decisiones informadas y oportunas.
2. Traduce los objetivos de la empresa en acciones al especificar los recursos, ingresos y actividades requeridas para llevar a cabo el plan estratégico del año presupuestado.
3. Es una herramienta útil para medir la eficiencia de los mandos medios a cargo al otorgarles responsabilidad tanto operativa como financiera.
4. Facilita el control administrativo y obliga a realizar evaluaciones periódicas de la gestión empresarial.
5. Fomenta una estructura correcta determinando responsabilidad y autoridad de cada uno de los miembros de la organización.
6. Ayuda al manejo financiero de la empresa.

7. Compromete a mantener un archivo de datos históricos controlables.
8. Permite conocer con anticipación los excedentes o faltantes de fondos y detectar cuándo es conveniente recurrir a la obtención de préstamos.
9. Es una herramienta idónea para el control de la posición de efectivo.
10. Motiva a la planeación y seguimiento oportuno de la situación de la empresa.

Cuando se desarrolla el presupuesto se encuentra con dos grandes ventajas que son; facilitar el uso de los recursos y proporcionar eficiencia en la realización de las actividades con a fin de obtener un adecuada planificación en la organización y mostrar los datos que se desea obtener para ponerlos en práctica.

Cabe establecer que el presupuesto se encuentra elaborado de acuerdo a estimaciones y proyecciones que requieren de un examen adecuado para que su elaboración establezca un beneficio a la empresa.

De acuerdo al autor (Henrique, 2012), se mencionan las siguientes ventajas del presupuesto:

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos producción.

- Se provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

El presupuesto debe modificarse con los cambios que existan alrededor de la organización para evitar que existan inconvenientes cuando se desarrolle las funciones planificadas.

La autora (Díaz, 2013), establece las siguientes ventajas:

Uno de las ventajas más claras de la herramienta presupuestaria, es que permite delegar autoridad sin pérdida de control. Al desarrollarse las organizaciones, crece, y por ende el control directo de los dueños es cada vez más difícil. Al utilizar el presupuesto para controlar la gestión, la alta gerencia no pierde de vista los resultados ya que tiene indicadores de desempeño que periódicamente le presentan la situación de su organización.

Representa un estudio temprano de problemas potenciales, pudiéndose determinar si los recursos necesarios estarán disponibles oportunamente y tomar las medidas pertinentes. Le imprime proactividad a la organización ya que al conocer de antemano

los hechos más probables, puede, en caso de ser negativos, tomar medidas para neutralizarlos o transformarlos en oportunidades.

Es el sistema más adecuado para establecer costos promedios, ayudando a planear los costos de producción. Al utilizar estándares físicos de producción, mano de obra y tasas de gastos, simplifica el proceso de planeación de costos de producción.

Desventajas

Cuando se desarrolla o se ejecuta el presupuesto se muestran varias limitaciones que son, el no poseer con los recursos económicos necesarios, los datos estadísticos sean lo más real, para que tenga éxito la información debe ser confiable y adaptarse a cualquier cambio, además se debe dar a conocer a los trabajadores el beneficio que representa para la empresa como para ellos.

Además de sus ventajas, también existen ciertas limitaciones para la preparación del presupuesto y se muestra a continuación:

El autor (Burbano R. J., 2005), muestra las siguientes desventajas:

- 1) Sus costos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- 2) Es solo una herramienta de la gerencia. “un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”.

- 3) Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución este planamente convencido de las necesidades del mismo.

Los presupuestos cuentan con un grado de subjetividad, dado que su elaboración se encuentra de acuerdo a la visión del entorno externo que tiene el personal encargado de realizarlo.

El autor (Henrique, 2012), presenta las siguientes desventajas:

- Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia. “Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.
- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

La implementación del presupuesto es costosa y requiere de tiempo, razón por la cual la información que se proviene de dicho informe no se obtienen de manera inmediata, por lo que varias empresas deciden no elaborarlo y desarrollan las funciones de manera improvisada, además que requiere del trabajo de todos los departamentos de la organización para que pueda funcionar adecuadamente dado que en ocasiones es imposible obtenerla.

1.6 Objetivos

Para elaborar un presupuesto se debe tomar en cuenta los objetivos que se detallan a continuación:

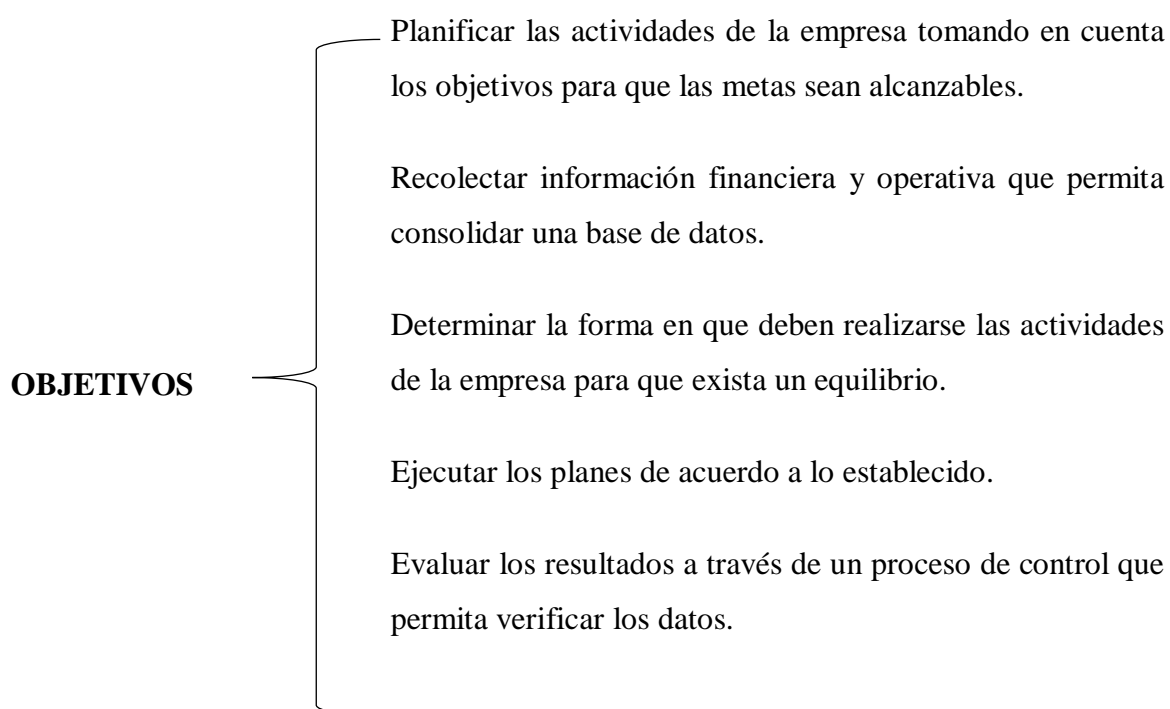


Figura 1 Objetivos del Presupuesto
Fuente: (Cardenas y Napoles, 2008)

El presupuesto cuenta con tres objetivos principales que le permitirá su implementación a fin de que establezca un beneficio, y son los siguientes: planificar de manera sistemática e integral todas las funciones que se realizan en la organización en un determinado período, realizar el control de su ejecución y medir los datos tanto cuantitativos como cualitativos para determinar las responsabilidades en los diferentes departamentos para que exista el cumplimiento de los objetivos previstos, coordinar con los centros de costos para que el funcionamiento de empresa sea el adecuado.

El autor (Henrique, 2012), presenta los siguientes objetivos que se mencionan a continuación:

- Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- La coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin.
- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos.
- Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
- Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.
- Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda valiosa para lograr este equilibrio.

- Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados. Es una valiosa herramienta puesto que por una parte permite delegar las decisiones programadas.
- Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer las correcciones, mejoras y formulaciones de nuevos planes para alcanzar un eficiente manejo empresarial.

Al aplicar los objetivos anteriormente mencionados le permitirá a la organización que ejecute adecuadamente para que exista el cumplimiento de los objetivos establecidos evitando que exista partidas que no se hayan realizado.

1.7 Principios del Presupuesto

Independiente del tipo de presupuesto que se elabore sea público o privado se requiere que se aplique determinados principios generales, el apoyo de la gerencia es importante para que desarrolle un programa presupuestario adecuado, el presupuesto no debe considerarse como un proceso mecánico que se tenga que realizar lo más pronto posible de esa manera los trabajadores no le tomaran mucha importancia en su preparación.

El autor Héctor Salas González, establece los siguientes principios del presupuesto, los cuales se detalla a continuación y que son aplicados en las empresas privadas:

Tabla 1 Principios del Presupuesto

GRUPO	PRINCIPIOS	CONCEPTO
De Previsión	Predictibilidad Determinación cuantitativa. Objetivo	Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas
De planeación	Precisión Contabilidad Flexibilidad Unidad Confianza Participación Oportunidad Contabilidad por área de responsabilidad.	Indican el cambio para lograr los objetivos deseados.
De organización	Orden Comunicación	Denotan la importancia de la definición de las actividades humanas.
De dirección	Autoridad Coordinación	Indican el modo de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados.
De control	Reconocimiento. Excepción. Normas Conciencia de costos	Permiten comparaciones entre los objetivos y los logros de los distintos departamentos.

Nota: Especifica cada uno de los principios con su respectivo concepto.

Fuente: (Fagilde, 2009)

El (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015), establece los siguientes principios que son aplicados en los presupuestos del sector público:

Universalidad: Los presupuestos de cada institución deben reflejar sus ingresos y gastos. Antes de incluir estos requerimientos financieros en el Presupuesto General del Estado, la institución que solicita el presupuesto no podrá hacer una compensación; es decir, no utilizará los requerimientos financieros detallados en un ingreso para otro gasto que no sea el original.

Unidad: Es el conjunto de ingresos y gastos que se detallan en un solo presupuesto, bajo un diseño igualitario. Por ninguna causa se pueden abrir presupuestos especiales ni extraordinarios.

Programación: Todas las asignaciones financieras que se detallan en los presupuestos, deben ir a la par con las necesidades de recursos financieros que permitan conseguir los objetivos y metas propuestas en las necesidades presupuestarias anual y plurianual.

Equilibrio y Estabilidad: El presupuesto debe mantener equilibrio con las metas planificadas para el año, bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo, entre el déficit /superávit (pérdida/ganancia).

Plurianualidad: El presupuesto anual se elabora en el marco de un escenario plurianual (para 4 años) y debe ser coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo. Eficiencia: La asignación y utilización de los recursos del presupuesto deben ser canalizados con responsabilidad para la obtención de bienes u

otorgar servicios públicos al menor costo posible, pero considerando la calidad del bien o servicio.

Flexibilidad: El presupuesto no será de ninguna manera rígido, se considerará la posibilidad de realizar modificaciones, cuando esto sirva para encaminar de mejor forma la utilización de los recursos, a fin de conseguir los objetivos y metas programadas.

El presupuesto debe considerarse como un medio adecuado de planificación dado que desempeña un papel importante al momento de la asignación de los recursos económicos para el desarrollo de las actividades, de esta manera la empresa podrá obtener los beneficios que ha previsto.

1.8 Estrategias

Una estrategia es un conjunto de actividades que se realizan para lograr un objetivo determinado sea a corto o largo plazo así como es establecimiento de los recursos económicos a ser requeridos

Al momento de elaborar el presupuesto se deberá elaborar estrategias en el ámbito de operación, capacidad de producción, aplicación en el mercado y alianzas que deberá realizar la empresa la materializar la visión.

El presupuesto deber se elaborado de acuerdo a los requerimientos de cada empresa con la finalidad de lograr las siguientes estrategias que es mencionan a continuación:

La autora (Flores, 2012), menciona las siguientes estrategias que tiene un presupuesto:

- ✓ Generar rentabilidad que permita atraer a posibles inversionistas, logrando así proyectar una imagen financiera estable.
- ✓ Interrelacionar las funciones empresariales a fin de que cada una de ellas logre una comunicación oportuna, manejo adecuado de recursos y delegación de funciones y responsabilidades.
- ✓ Fijar políticas, evaluar cumplimiento y si existieran riesgos o posibles incidentes realizar los cambios pertinentes.
- ✓ Fijar planes con proyecciones a corto, mediano y largo plazo que busquen impulsar el trabajo en equipo.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- ✓ Comparar resultados, realizar un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

1.9 El Presupuesto en el tiempo

El presupuesto es considerado como una estimación programada de manera sistemática a través de las condiciones de operación y los resultados que se haya obtenido en la organización en un determinado período, por lo que a continuación se muestra un gráfico para visualizar el presupuesto en el tiempo.

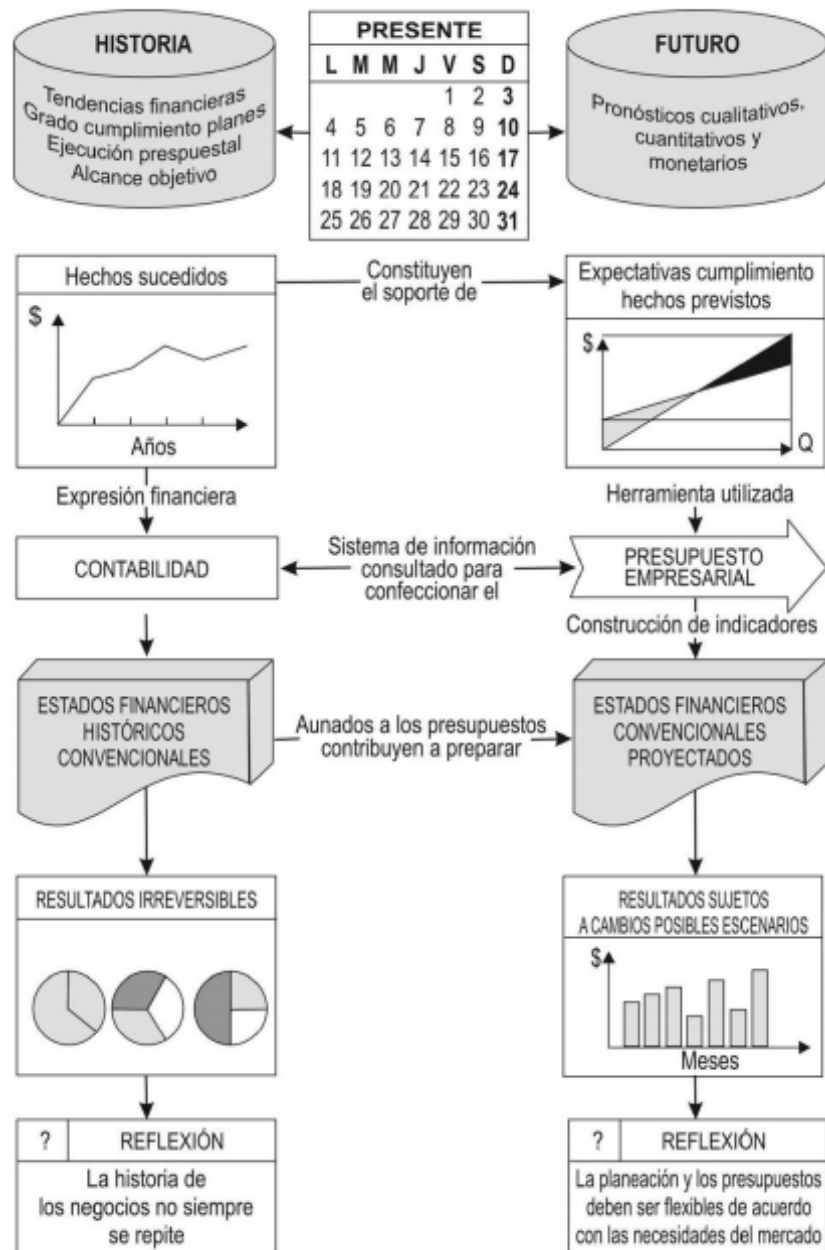


Figura 2 El Presupuesto en el Tiempo

Fuente: (Burbano & Ortiz, 2005)

Como se puede visualizar la figura anterior se muestra de manera resumida el rol del presupuesto en la empresa dado que se incorpora los elementos básicos que son:

- Expresión Cuantitativa.
- Planificación Operativa.
- Proyección de Resultados.

- Tiempo establecido.
- Control de los resultados.

1.10 Ubicación del Presupuesto

El presupuesto se encuentra en cada una de las etapas del proceso administrativo:

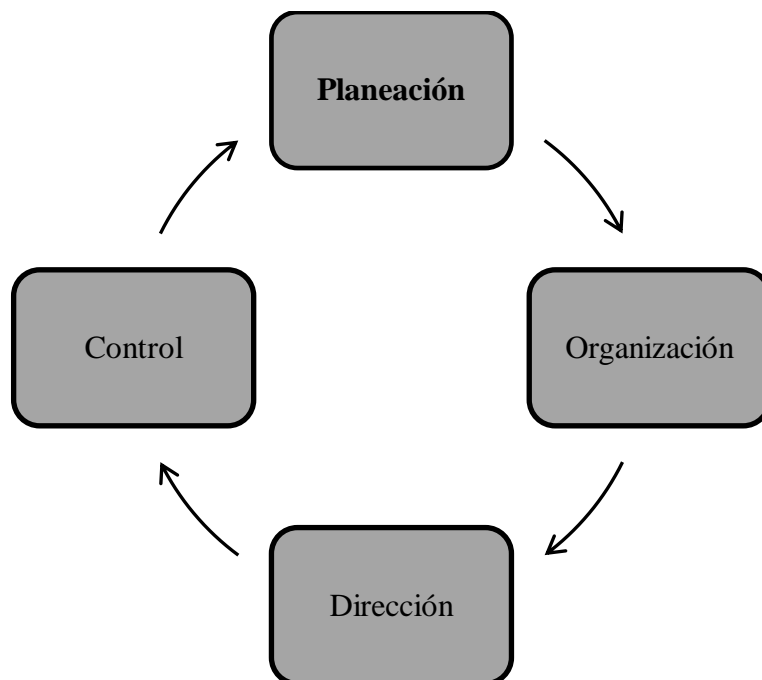


Figura 3 Proceso Administrativo

Los autores (Cruz & Jiménez, 2014), presentan el siguiente concepto de del proceso administrativo:

La planeación es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

La organización, la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

La dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

El control, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

El presupuesto se orienta en el proceso administrativo por que las instituciones públicas como y las empresas privadas requieren de recursos económicos para la realización de sus funciones que le permita contar con crecimiento institucional, por lo que la planeación permite conocer la ruta que debe seguir la empresa y la interrelación que deben tener todos los departamentos, la organización debe estructurar las funciones de acuerdo a cada departamento buscando la eficiencia y la productividad, la coordinación debe buscar un equilibrio para no sobre cargar de responsabilidades a un solo departamento, la dirección guía a los jefes de cada departamento de acuerdo a las acciones establecidas y el control mide si lo establecido se está cumpliendo o requiere realizar algunas variaciones.

1.11 Etapas del Presupuesto

El presupuesto es un informe que permite comunicar los planes establecidos para toda la empresa en el cual se encuentra proporcionado las bases que le permitirían evaluar distintos

escenarios y terminar con la evaluación de los resultados obtenidos en el período que posibilitara la fijación de nuevos objetivos.

En el siguiente ítem se establece las etapas del presupuesto de acuerdo al autor corporativo (Wordpress, 2008):

Primera Etapa. PLANEACIÓN: En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

Segunda Etapa. ELABORACIÓN: Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

Tercera Etapa. EJECUCIÓN: En esta etapa el director de presupuesto tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas de Departamentos en aras de asegurar el logro de los objetivos contemplados. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

Cuarta Etapa. CONTROL: Las actividades más importantes a realizar es esta etapa son: Preparar informes de ejecución parcial y acumulada que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.

Quinta Etapa. EVALUACIÓN: Al culminar el periodo del presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Se analizan cada una de las fallas en las diferentes etapas y se reconocen los éxitos, lo cual sirve de plataforma para los presupuestos posteriores.

En la tabla que se menciona a continuación se muestran las actividades que tienen que ser ejecutadas en cada una de las etapas de la elaboración del presupuesto:

Tabla 2 Actividades a desarrollarse en la ejecución del presupuesto.

ETAPA	ACTIVIDADES
Pre-iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas. • Analizar los factores externos que le rodean a la organización. • Identificar amenazas y oportunidades. • Identificar fortalezas y debilidades. • Establecer la misión y visión de la empresa. • Fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Informar a los trabajadores sobre los objetivos establecidos. • Elaborar planes operativos para cada uno de los departamentos. • Revisar los planes operativos. • Comunicar al personal.
Elaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas operativos de costos y gastos. • Preparar programas financieros. • Traspasar los programas a presupuesto. • Realizar los cálculos rutinarios. • Elaborar informes para el gerente para su conocimiento. • Revisar los informes del presupuesto desde el punto de vista financiero. • Realizar los ajustes para mejorar los resultados. • Aprobar y publicar el presupuesto elaborado.

Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar las metas específicas que deberán ser alcanzadas. • Asignación de los recursos para cada una de las áreas de la empresa. • Elaborar informes de la ejecución del presupuesto.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer técnicas que permitan identificar los problemas. • Presentar de manera parcial el informe de la ejecución del presupuesto. • Realizar la comparación de lo real con lo presupuestado. • Análisis y emitirá las observación de las variaciones existentes. • Implementar medidas correctivas para la modificación del presupuesto cuando sea requerido.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis de los resultados obtenidos al final del período. • Elaborar los informes finales. • Identificar las causas y efectos. • Archivar los informes de la elaboración y ejecución para el desarrollo en los próximos períodos.

Nota: Describe las actividades que tienen que ser desarrolladas en cada etapa del presupuesto.

1.12 Elementos

Según el autor (Sarmiento, 1998), el presupuesto es un plan lo cual indica las actividades que tienen que realizar la administración para alcanzar la meta establecida, por lo establece los siguientes elementos:

Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones: Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya; El Presupuesto de efectivo y el Presupuesto de adiciones de activos.

De acuerdo al autor anteriormente citado determina que los elementos de integración, coordinación, operación y recursos son indispensables para la elaboración del presupuesto debido a que establecen parámetros que le permite establecer las actividades necesarias así como también la asignación de los recursos para que desarrollen las acciones en base a lo planificado con la finalidad de que se establezca una meta alcanzable para que la empresa pueda obtener un crecimiento institución que le permita posicionarse mejor en el mercado ante la competencia.

1.13 El presupuesto y la gerencia

La eficiencia en la realización de las funciones y la producción se materializa en recursos económicos, los cuales están presente en la planificación que exista, la gerencia recurre a los recursos disponibles en la organización y uno de los principales es el presupuesto, el cual

ejecutado de manera eficiente proporciona grandes beneficios, por lo que la gerencia deberá cumplir con las siguientes responsabilidades.

El autor (Rodríguez, 2013), muestra las siguientes características:

- ✓ Obtener tareas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- ✓ Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- ✓ Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implementación.

De acuerdo al autor (Rodríguez, 2013), establece que hay conceptos que determinan que los negocios realizan sus actividades sin necesidad de elaborar un presupuesto, pero lo que no tienen en cuenta es que en realidad debieron hacer un análisis para tomar una decisión, otros afirman que hacer la gerencia es lograr los objetivos por medio de otros por lo que para ello requieren lo siguiente:

- ✓ Fijar planes generales de acción para el futuro.
- ✓ Pensar con creatividad.
- ✓ Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- ✓ Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

El gerente de una empresa priva o de una institución pública para tomar decisiones debe tener como base un presupuesto para determinar las necesidades que tienen en cuanto a la liquidez, financiamiento y rendimiento para que se establezcan las estrategias necesarias a fin de que se resuelva dichos problemas de los factores anteriormente citados para que la empresa cuente con un crecimiento en el mercado.

1.14 Clasificación del Presupuesto

De acuerdo a los autores (Burbano & Ortiz, 2005) y (Cardenas y Napoles, 2008) establecen la siguiente clasificación que se muestra a continuación:

Tabla 3 Clasificación del Presupuesto

CLASIFICACIÓN	CARÁCTERÍSTICAS
SEGÚN LA FLEXIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rígidos, estáticos, fijos o asignados ✓ Flexibles o variables
SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De operación o económicos ✓ Financieros
SEGÚN EL SECTOR DE EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Públicos ✓ Privados
SEGÚN SU IMPORTANCIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principales o sumarios ✓ Secundarios o analíticos
SEGÚN SU VALUACION	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimados ✓ Estándar
EN CUANTO A UNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monetarias ✓ En unidades
PRESUPUESTO BASE CERO	

Nota: Describe la manera de cómo se clasifica el presupuesto con sus respectivas características.

Según la flexibilidad

- ✓ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados.-** en esta clase de presupuesto se puede realizar ajustes sin considerar el entorno que le rodea a la empresa y que puede afectar de manera positiva o negativa.
- ✓ **Flexibles o variables.-** se puede realizar ajustes en el momento que se esté ejecutando el presupuesto por los diferentes inconvenientes presentados.

Según el periodo de tiempo

- ✓ **Corto plazo.-** el presupuesto es realizado máximo para un periodo de un año en el cual se tiene en cuenta los cambios del entorno externo.
- ✓ **Largo plazo.-** se realizan para períodos para más de un año, en el caso de que se realicen proyección de inversión, estudios de factibilidad, aperturas de nuevas sucursales.

De acuerdo al sector que se aplica en la empresa

- ✓ **De operación o económicos.-** representan la posibilidad de obtener una utilidad en un período debido a que se relacionan con los ingresos y costos operacionales y no operacional que tiene la empresa.
- ✓ **Financieros.-** existe una relación con las cuentas establecidas en el balance general obtenidas al final del período, principalmente se relaciona con el departamento de tesorería por que se genera un gran movimiento de recursos económicos.

Según el sector de empresa

- ✓ **Públicos.** - son elaborados para la utilización de obras públicas y el desarrollo de las actividades de las entidades públicas, en el cual se realiza una estimación de los gastos a ser originados por la población y los ingresos son obtenidos a través de impuesto.
- ✓ **Privados.** - son elaborados para empresas privadas, en el cual se estiman los ingresos y egresos para el desarrollo de las actividades.

Por su importancia

- ✓ **Principales o sumarios.-** se refiere a los estados financieros presupuestados, presupuestos de venta, costos de producción, de ventas, gastos operacionales, efectivo.
- ✓ **Secundarios o analíticos.** - se realiza un estudio de las ventas por cada clase de producto o servicio, clientes, costo de venta, presupuesto de inversiones en activos fijos, ventas en sucursales.

Según su valuación

- ✓ **Estimados.-** Se realizan en base a criterios anteriores, que pronostican lo que puede suceder en su aplicación.
- ✓ **Estándar.** - Se eliminan los errores posibles y se muestra los datos de los resultados que se debe obtener.

En cuanto a unidades

- ✓ **Monetarias.-** Se muestran en cifras monetarias.
- ✓ **En unidades.-** Se presentan las unidades que pueden ser vendidas, compradas o utilizadas en la producción.

Presupuesto base cero

Los autores (Cardenas y Napoles, 2008), muestran el siguiente concepto: “Consiste en evaluar cada uno de los programas y gastos, iniciando siempre a partir de cero; es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, se evalúa, justifica el monto y necesidad de cada línea del mismo”.

El presupuesto base cero es un proceso que se estructura cada uno de los niveles y que permite tomar decisiones sobre la asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento en la empresa para obtener el mayor beneficio y así desarrollar las actividades planificadas de manera correcta.

1.15 Tipos de Presupuesto

Los tipos de presupuesto son los siguientes:

- ✓ Presupuesto Maestro
- ✓ Presupuesto Operativo
- ✓ Presupuesto de Ventas
- ✓ Presupuesto de Producción

- ✓ Presupuesto Financiero
- ✓ Presupuesto de Flujo de Efectivo
- ✓ Presupuesto de Inversiones

1.15.1 Presupuesto Maestro

La autora (Calderón, 2001), menciona el siguiente concepto:

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

A continuación, se muestra los componentes del presupuesto maestro:

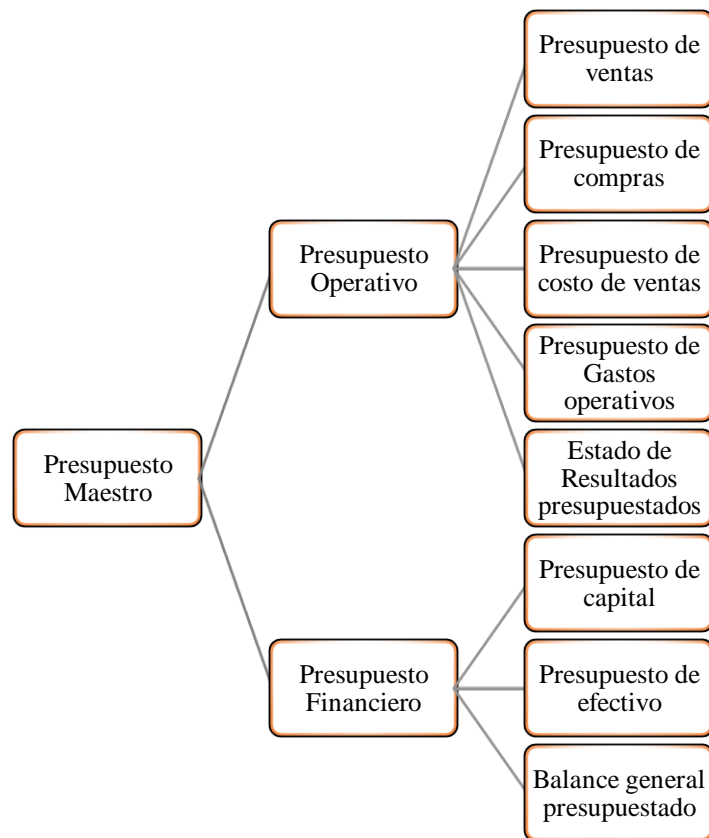


Figura 4 Componentes del Presupuesto Maestro
Fuente: (Horngren, Sundem , & Stratton, 2006)

El presupuesto maestro es un conjunto de actividades detalladas en cuanto al pronóstico de ventas y gastos para el desarrollo de estados financieros estimados que permitan a los administradores tomar decisiones importantes sobre el manejo adecuado de los recursos.

1.15.2 Presupuesto Operativo

El presupuesto operativo son proyecciones de las ventas, compras, costos y gastos que se realizan hasta llegar a obtener una utilidad en el futuro, en el cual se encuentran los jefes de cada una de las áreas.

Se encuentra realizado en función de las necesidades de cada una de las aéreas previa al desarrollo de un informe.

1.15.3 Presupuesto de Ventas

Los autores (Díaz, Parra, & Lòpez, 2012), presentan la siguiente definición: El presupuesto de ventas es el punto de partida del proceso presupuestal. Una vez definidos los niveles de venta, la empresa empieza a planear la producción necesaria para cubrir la demanda proyectada y los niveles de inventarios apropiados.

El presupuesto de ventas realizado para un período determinado permite medir el nivel de ventas real y proyectado y para lo cual debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Bienes o servicios.
- ✓ Precios unitarios.
- ✓ Los ingresos recibidos por concepto de ventas.
- ✓ Nivel de ventas de períodos anteriores.
- ✓ Directrices de ventas para cada uno de los productos.

Importancia del Presupuesto de Ventas

Los autores (Díaz, Parra, & Lòpez, 2012), establecen la definición que se presenta a continuación: El presupuesto de ventas es importante porque permite realizar una revisión permanente del plan estratégico de la organización; determinar la inversión en activos fijos; planear los gastos operacionales de administración y ventas para finalmente elaborar el flujo de efectivo.

El presupuesto de ventas requiere de especial importancia debido a que permite realizar la reviso de manera constante del plan estratégico y determinar las cantidades disponibles para vender y la fijación de su precio.

1.15.4 Presupuesto de Producción

Los autores (Basantes & Fajardo , 2001), establecen el siguiente concepto de presupuesto de producción:

Este presupuesto de producción no es más que el proceso de costeo por medio del cual se determinan los valores de los materiales, de la mano de obra directa y demás costos indirectos que absorben todos y cada uno de los productos que se tiene proyectado durante el año presupuestado después de tomar en consideración el inventario inicial y los niveles de seguridad de las existencias.

El presupuesto de producción ayuda a determinar el porcentaje de productos que se debe fabricar para cumplir con los objetivos de ventas, el cual es aplicado en empresas de producción.

El presupuesto de producción cuenta con la siguiente clasificación:

- ✓ **Presupuesto de compras:** Permite un control adecuado sobre el manejo adecuado de la materia prima a ser utilizada en cada actividad para evitar cuellos de botella.
- ✓ **Presupuesto de mano de obra:** Hacer un cálculo de la mano de obra que se va a necesitar en la producción para evitar duplicidad en las actividades y gastos innecesarios, aprovechando al máximo las capacidades de cada trabajador.

La mano de obra se divide en mano de obra directa e indirecta; en la que la primera se relaciona directamente en la elaboración de un producto y la mano de obra indirecta a las actividades indirectas en la producción.

- ✓ **Costos indirectos de fabricación:** Son los costos complementarios que van apareciendo en el proceso de producción y se deben incluir para la terminación adecuada del producto final, entre ellos tenemos:
- ✓ Servicios básicos; agua, luz, teléfono.
- ✓ Mano de obra indirecta y materiales indirectos.
- ✓ Transporte.
- ✓ Depreciaciones.
- ✓ Mantenimiento de maquinaria

1.15.5 Presupuesto Financiero

Los autores (Cardenas y Napoles, 2008), muestran el siguiente concepto:

Es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas tomando en cuenta las siguientes necesidades: Capital de trabajo, Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos, Amortización de los créditos bancarios, nuevas aportaciones de capital.

El presupuesto financiero es la protección de los ingresos y gastos de un período en el cual se pueden realizar controles en un tiempo determinado para el desarrollo de los ajustes

necesarios con la finalidad que al término del período se modifiquen los resultados proyectados en función de lo que se vaya cumpliendo.

Este tipo de presupuesto se encuentra elaborado en la última fase, debido a los cambios constantes que se pueden presentar para que sea adaptado a la empresa y así no origine inconvenientes en su ejecución.

1.15.6 Presupuesto de Flujo de Efectivo

La norma internacional (NIC 7 Estados de Flujo de Efectivo, 2007), establecen la siguiente cuestión:

Flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo.

El presupuesto del flujo de efectivo se establece como una presentación de los ingresos y egresos de dinero para determinar el dinero faltante y sobrante que le permita a la gerencia tomar decisiones en relación a esos aspectos.

Es indispensable que exista una buena administración en la empresa para evitar que la se quede sin liquidez y no pueda desarrollar las actividades planificadas, debido a que representa la capacidad de pago para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Objetivos del presupuesto de flujo de efectivo

- ✓ Especificar el procedimiento del flujo de efectivo.
- ✓ Establecer las políticas de dividendos en la empresa.
- ✓ Determinar si los proyectos de inversión establecidos son rentables.
- ✓ Fijar un monto óptimo para los recursos que van a ser invertidos en efectivo.

Existen dos métodos para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo y son:

- ✓ Método Directo
- ✓ Método Indirecto

Método directo: es aquel en el que se detecta y se estructura todos los ingresos y egresos de dinero que se han proyectado durante un período.

Método indirecto: Se parte de la utilidad neta que proveniente del Estado de Ganancias y Pérdidas, y a dicho valor se le realiza la corrección de los movimientos contables que no han generado movimientos reales de dinero como por ejemplo: cobros y pagos diferidos, depreciación, amortización de intangibles, ganancias o pérdidas por la venta de activos.

1.15.7 Presupuesto de Inversiones

Los presupuestos de inversión son aquellos que se realizan en base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, técnico y administrativo de un proyecto, en el cual se muestra las necesidades de inversión para la adquisición de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

La autora (Rivadeneira, 2013), define el siguiente concepto: Los resultados obtenidos del estudio técnico deben justificarse de diversos modos desde el punto de vista financiero, para lo cual se debe indicar la existencia de los recursos financieros necesarios y suficientes para hacer las inversiones.

El Presupuesto de las inversiones son movimientos contables y financieros a largo plazo en base a un planeamiento estratégico para cubrir exigencias que se presenten como puede ser mantener y conservar la capacidad de producción, mejorar el rendimiento de los activos y expandir las operaciones.

Como por ejemplo del presupuesto de inversiones se puede señalar la creación de nuevos productos, modernización de las instalaciones de la empresa, la adquisición de maquinaria nueva pero siempre tomando en cuenta el beneficio que le representa a la empresa porque cabe aclarar que una mala decisión puede traer consecuencias negativas y muy serias en la economía de la empresa perjudicando a la obtención de utilidades que le permite implementar los factores anteriormente mencionados.

1.2 Metodología para la elaboración del presupuesto

Los autores (Burbano & Ortiz, 2005), mencionan el siguiente concepto: Para los directivos de empresas donde se otorga la debida importancia a los buenos presupuestos, para quienes no los utilizan y para quienes deseen implementar el sistema en cualquier organización, se presentan algunas orientaciones de indudables beneficios.

Para la elaboración del presupuesto se debe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Se debe considerar que el presupuesto sea flexible para los cambios que se requieran en el transcurso de su ejecución.
- Tener en cuenta las siguientes características de la empresa: tipo de actividad del negocio, imagen ante los canales de distribución y el nivel de productividad.
- Determinar cómo le afecta el entorno externo a la organización al momento de establecer los planes, programas y proyectos que constituyen los pronósticos para la elaboración del presupuesto.
- Definir al personal que será el encargado de elaborar el presupuesto, los formatos a ser utilizados y la recepción de la información.

1.2.1 Evaluación del Entorno

Para elaborar el presupuesto es necesario que se realice la evaluación de la situación actual de la empresa en el entorno que se desenvuelve, conocer los factores internos y externo que interviniente en la toma de decisiones.

Los presupuestos para sean desarrollados de manera objetiva deben tener en cuenta los factores que benefician o perjudican en el desarrollo de las actividades por es indispensables que se realicen el análisis de las siguientes variables:

Entorno Externo (oportunidades, amenazas)

- Factor Económico
- Factor Tecnológico
- Factor Político – Legal
- Factor Demográfico
- Factor Cultural
- Factor Ecológico
- Factor Social

Entorno Interno (fortalezas, debilidades)

- Ventas
- Producción
- Compras
- Pago Personal
- Inversiones

En la evaluación del entorno se establecerá:

Tabla 4 Determinación de las Variables

VARIABLES CONTROLABLES	VARIABLES NO CONTROLABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estrategias competitivas • Políticas gerenciales • Proyectos de inversión. • Calidad del producto • Canales de distribución • Campañas promocionales • Sistemas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Gustos del consumidor • Disposiciones gubernamentales • Inflación y devaluación • Tasas de interés • Estabilidad política • Ingreso per cápita del consumidor • Acciones de la competencia • Tendencias demográficas

Nota: Componentes de cada variable

Determinar las variables controlables y no controlables permitirá diseñar:

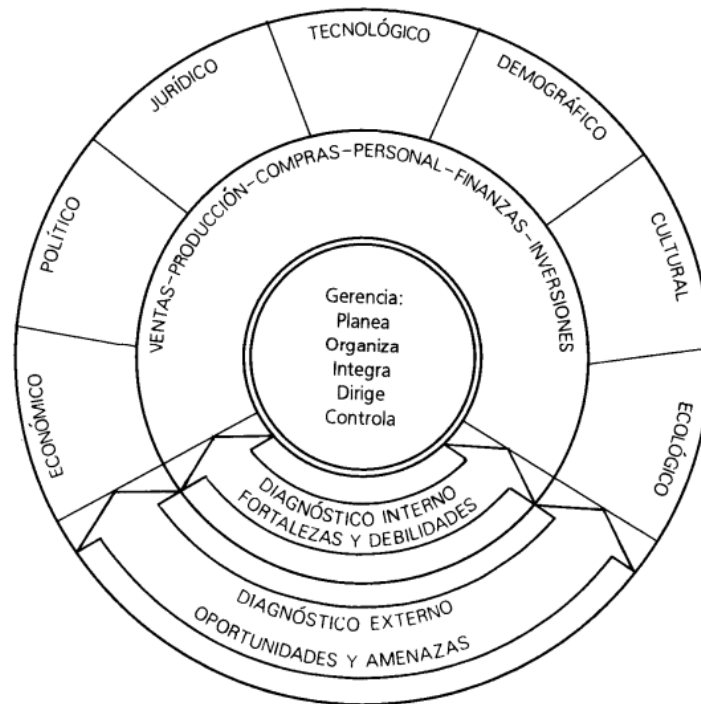


Figura 5 Diagnostico empresarial interno y externo

Fuente: (Burbano & Ortiz, 2002)

1.2.2 Organización del trabajo presupuestal

Para la organización del trabajo presupuestal se ha establecido para pequeñas, medianas y grandes empresas.

Pequeñas y Medianas empresas: cuando se elabora el presupuesto en esta clase de empresas la responsabilidad recae en el departamento contable el mismo que debe cumplir con las siguientes funciones:

- Realizar reuniones con el gerente general y los jefes de cada departamento para determinar las necesidades que tienen para que el presupuesto sea elaborado objetivamente.
- Diseñar los métodos y formatos que serán aplicados en la fase de control del presupuesto elaborado.
- Difundir la información sobre la elaboración del presupuesto en los niveles operativos y administrativos.
- Elaborar informes sobre la proyección de las ventas y de los costos así como también en análisis detallado de los estados financieros.
- Presentar informes de manera periódica para verificar si se está cumpliendo con lo establecido y determinar las desviaciones en el caso de que hubiese.

Grandes empresas: para la elaboración del presupuesto en este tipo de empresas que recomendable que se constituya un comité de presupuesto el cual deberá realizar las siguientes actividades:

- Recibir el informe de cada uno de los departamentos de la empresa y realizar el análisis respectivo.
- Realizar los cambios necesarios en el presupuesto al momento que se encuentre en ejecución.

- Recibir los informes del presupuesto y analizar su ejecución, el liderazgo en la elaboración del presupuesto en esta clase de empresas es importante por lo cual se debe asignar un Directos de Presupuesto que se encargara de las siguientes funciones:

Preparar el manual de funciones.

Recopilar la información de cada uno de los departamentos para someterlos análisis.

Informar a todos los departamentos de la empresa sobre los cambios que se realicen en el presupuesto.

Preparar el análisis para informar a los directivos sobre la ejecución del presupuesto.

1.2.3 Preparación del Presupuesto

El presupuesto es una herramienta de planeamiento y control, se debe considerar las siguientes etapas para su preparación.

- Preiniciación
- Elaboración del presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación

Preiniciación

(Burbanao & Ortiz, 2002) En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado)

Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Elaboración del Presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

- En las Ventas se consideran las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios, se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En la producción se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base a la producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- Considerar los requerimientos del personal, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que rigen.
- Los proyectos de inversión deberán tener un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos
- Recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales.
- El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes.
- Analizado el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo

Ejecución

(Burbano & Ortiz, 2002) En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la "puesta en marcha de los planes" y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el Jefe de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a los departamentos para asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear.

Control

El control del presupuesto se basa en verificar el cumplimiento de lo planificado con lo ejecutado es decir que las actividades cumplidas y las actividades que no se llegaron a cumplir, considerando a la vez la afectación que ocasiona.

Por ello, mediante el control continuo permite que la organización pronostique la situación con la realidad del mercado. Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

Evaluación

Al finalizar el periodo de elaboración del presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Diferente enfoques del presupuesto

Definiciones

Según (Correa, 2002) La contabilidad administrativa por áreas de responsabilidad, es un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar, en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; por tal motivo es un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planteadas con ayuda del responsable.

(Napoles & Cardenas, 2008) Se denomina contabilidad administrativa porque hace posible la separación de informes de forma específica, para fines administrativos que se apartan de la estructura conocida de los estados financieros y es por responsabilidades porque tienen como base que para controlar los gastos y costos, los datos contables deben mostrar quién es el responsable por los gastos efectuados. Esto es, que el objetivo de esta técnica es definir quién controla el gasto, quien lo autoriza, y quien es el individuo responsable por el aumento o disminución del mismo.

El establecimiento de un plan presupuestal complementa el sistema contable por responsabilidades, debido a que sienta las bases para comparar los gastos realmente incurridos con los costos presupuestados por cada área.

La contabilidad por áreas es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumentos de la administración con base en las responsabilidades asignadas a cada funcionario.

Es una técnica de la contabilidad cuyo objetivo es controlar y reducir costos y gastos mediante la estimulación de la productividad individual, alcanzando las metas y objetivos

fijados mediante el control positivo sobre las personas: identificando las erogaciones con quienes las han originado y utilizando los presupuestos como medida de eficiencia.

Objetivos

Los objetivos que se generan mediante la relación de los diferentes enfoques considerados son:

- Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados en términos de responsabilidad.
- Medir y promover la eficiencia.
- Motivar al personal al mejor desempeño. Hacer notar méritos y fallas.
- Ayudar a los interesados a lograr sus objetivos.
- Guiar en su función a los responsables de área y nivel. Coordinar funciones, niveles y áreas.
- Controlar los ingresos y los costos
- Ayudar a los directivos a tomar decisiones.

Características

1. Es una medida de eficiencia, y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función.
2. Expresa el costo pronosticado de las funciones del empleado o funcionario, evidencia los méritos de su acción, su contribución por incrementar los ingresos, reducir los

costos, aumentar la eficiencia, alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamentales, o específicos.

3. Es una herramienta de motivación, al hacer partícipes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.
4. Es una herramienta de la Administración y la Contabilidad Financiera, importante para la planeación, la toma de decisiones y el control.

1.3 Manejo del Presupuesto en el Ecuador

El (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015), establece los siguientes parámetros en cuanto al manejo del presupuesto:

Las normas técnicas presupuestarias rigen para las instituciones del sector público no financiero y su aplicación es de carácter obligatorio. En todo lo que no se especifique, expresamente, que se refiere a las empresas y organismos del régimen seccional autónomo, se entenderá que su aplicación se circunscribe al ámbito de las instituciones que conforman el Presupuesto General del Estado.

Para efectos de la aplicación de la normativa técnica se distinguirá aquella que corresponde al ente rector en materia presupuestaria de la que corresponde a las instituciones como responsables de la administración de su presupuesto.

Las instituciones públicas del sector no financiero tienen la obligatoriedad de elaborar el presupuesto para el desarrollo de sus actividades y se clasifican en los siguientes grupos:

- Presupuesto General del Estado

- Presupuestos de las Empresas Públicas
- Presupuestos de los Organismos Seccionales Autónomos

El presupuesto deberá ser elaborado en base a la metodología de la técnica de presupuestación por resultados de acuerdo a los programas establecidos que cuente con vinculación en la planificación.

El presupuesto por resultados es aquel que cuenta con procesos de financiamiento del sector público y que tienen la finalidad de asignar los recursos establecidos para el progreso de la sociedad y así mejorar de manera eficiente la asignación del gasto público.

1.4 Organismos que solicitan información

El (Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, 2016), muestra el siguiente párrafo con relación a los organismos que requieren de la información de presupuesto elaborado:

El organismo que solicita la información del desarrollo del presupuesto es el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador el cual tiene la siguiente finalidad.

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del país y a una mejor calidad de vida para las y los ecuatorianos, a través de una eficaz definición, formulación y ejecución de la política fiscal de ingresos, gastos y financiamiento público; que garantice la sostenibilidad, estabilidad, equidad y transparencia de las finanzas públicas.

El Ministerio de Economía y Finanzas es el encargado de comunicar de manera periódica en el caso de incumplimiento de las instituciones públicas en la proporción de la

información financiera, la cual debe ser confiable y oportuna para que la Contraloría General del Estado efectúe las verificaciones correspondientes.

1.4 Relación con la contabilidad

El departamento de contabilidad y de presupuesto son las áreas que se encargan de realizar el análisis y la planeación tanto financiera como contable, dentro de estas se encuentran dos procesos los cuales son:

- En el primero se realiza el análisis de la situación financiera de la empresa con la finalidad de que la gerencia pueda tomar las decisiones necesarias en beneficio de la organización.
- En el segundo proceso se realiza la planeación financiera de la empresa a través de la proyección de la metodología empleada para el desarrollo del presupuesto y su ejecución.

El presupuesto tiene relación con la contabilidad al momento que el personal responsable de la elaboración del presupuesto necesita conocer las obligaciones que se encuentran pendientes sea las que se encuentran por vencer o las vencidas así como también la liquidez que tiene la empresa para que con dicha información se elabore de manera eficiente el presupuesto y que en su ejecución se cumpla al 100% con lo planificado a fin de que se cumpla con las metas establecidas en la empresa.

Debido a que el objetivo del presupuesto es planear, organizar, coordinar y dirigir un organismo gubernamental (haciendo referencia al presupuesto público), éste estima el gasto

público con base en las funciones de las dependencias y entidades que conforman la administración pública.

La contabilidad del presupuesto de egresos de la administración pública se realiza por medio de los programas, subprogramas y proyectos con base en la clasificación por objetivo del gasto, reflejado en los cargos y abonos por clave presupuestaria para cada partida del gasto público.

Ventajas, alcances y limitaciones

Entre las ventajas del presupuesto por programas y actividades están:

- **Previsión.** Proporciona datos, cifras y estadísticas necesarias para el pronóstico a desarrollar.
- **Planeación.** Determinar los fines, metas y objetivos que se pretenden alcanzar y ofrece conocimientos sobre todas las operaciones de la entidad
- **Organización.** Define las responsabilidades y alcances de autoridad del personal que interviene en lo presupuestario.
- **Coordinación e integración.** Aclara las relaciones y secuencia de operaciones derivadas de la actividad que se van a desarrollar
- **Dirección.** Permite realizar una conducción productiva de los esfuerzos del personal.
- **Información oportuna** que prevé para detectar errores.

Entre los alcances y limitaciones de este presupuesto se encuentran:

- Como en todas las actividades y pronósticos, pueden surgir diferencias entre lo ejercido y lo estimado, muchas veces insignificante, otras más imprevisibles, como consecuencia del entorno económico-financiero.
- Su implantación, vigilancia y control implica un elevado costo, por lo cual sólo es aplicable en el ámbito gubernamental o en empresas con grandes recursos.
- El presupuesto por programas puede fracasar en aquellas entidades con una inadecuada administración, dirección y vigilancia. El personal debe estar capacitado sobre los planes, políticas y objetivos del trabajo a desarrollar.
- Si no se cuenta con manuales que indiquen la forma como se debe desarrollar el trabajo, el uso de formatos, registro y la información que se espera obtener, el límite de obligaciones se verá restringido y caerá en la rutina burocrática indeseable en toda organización.

Relación con la administración

(Burbano & Ortiz, 2005) El Presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit.

En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cobrarlo si el cliente acepta el servicio.

Usos del presupuesto

(Cardenas y Napoles, 2008) El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos con la consecución de dichas metas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera, permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas, para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

En el caso de un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles.

El proceso presupuestario en las organizaciones

(Cardenas y Napoles, 2008) El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo

plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos
- Elaboración de planes, programas y presupuestos
- Negociación de los presupuestos
- Coordinación de los presupuestos
- Aprobación de los presupuestos
- Seguimiento y actualización de los presupuestos

CAPÍTULO II

2. EJEMPLOS PRÁCTICOS DE PRESUPUESTO EMPRESARIAL

En el capítulo se encuentran desarrollados ejemplos de todos los tipos de presupuesto que necesitan elaborar las organizaciones para una realización adecuada de las funciones que permita medir su cumplimiento.

2.1 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es el inicio para la elaboración del proceso presupuestario por que se determina el volumen de ventas y se realiza la planificación del proceso productivo para cubrir la demanda proyectada.

2.1.1 Elementos que influyen en el cálculo de la previsión de los ingresos

Los elementos que se presentan a continuación se encuentran de acuerdo al tipo de organización, producto y servicio.

- Obtener información del sistema comercial que tiene establecido la organización para conocer datos internos como los clientes potenciales y la fuerza de ventas.
- Realizar un análisis de la situación actual del mercado haciendo énfasis en la competencia que tiene la empresa.

- Determinar la capacidad de producción que tiene así como el talento humano necesario para la fabricación de productos.
- Obtener información externa en lo que respecta a la situación económica, el entorno político y la capacidad de compra que tiene la población.
- Realizar el análisis de las ventas realizadas en el periodo anterior por cada cliente para establecer clientes potenciales.
- Considerar los efectos que pueden afectar a la previsión de las ventas en cuanto a incremento de los costos, modificación de los precios de ventas y modificación de los productos a ser vendidos.

2.1.2 Presupuesto de promoción de ventas

La promoción de ventas representa los distintos incentivos que se otorga a los clientes minoristas o mayoristas, a través del cual se pretende que se incremente las ventas, o la aceptación de nuevos productos y mantenerse en las estanterías de los almacenes distribuidores para que se exhiba el producto y sea de conocimiento de las personas.

2.1.3 Presupuesto de distribución y ventas.

Este presupuesto representa el gasto que se tiene que realizar en las actividades que garanticen el contacto directo con los consumidores finales o distribuidores, entre los que se destaca la atención al cliente y la entrega de los productos, el presupuesto se encontrará elaborado de acuerdo a los objetivos mercantiles establecidos y a las estrategias competitivas.

2.1.4 Ejemplo

Para la realización del ejercicio se estableció dos productos a comercializar que son confites (maní de dulce y habas de sal), y se estableció los costos fijos y variables, teniendo en cuenta que el presupuesto de ventas se encontrará desarrollado para la producción anual de 23.400 fundas de maní y 19.200 fundas de habas de sal.

A continuación se determina la cantidad materia prima a ser utilizada en la elaboración mensual de cada uno de los productos:

Maní de Dulce

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
Quintal de Maní con cascara	1,75	68,00
Funda Ricacao 440 g	8,00	1,70
Botella Esencia de vainilla	1,00	0,60
Mantequilla libra	15,00	1,10

Habas de Sal

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
Quintal Habas en vaina	1,75	14.00
Sal funda de 2 kilos	2	0.80
Aceite una caneca de 25 litros	2	21.00

Para determinar la proyección de ventas se debe contar con el costo fijo el cual se detalla a continuación:

CONCEPTO	COSTO
Arriendo	300,00
Servicios Básicos	80,00
Publicidad	50,00
Sueldos y Salarios	1.742,00

Se realiza la estimación del costo unitario y del margen de utilidad de la siguiente manera:

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD	
Maní de Dulce	0,40	25%	0,50
Habas de Sal	0,38	32%	0,50

Para establecer el inventario final de la confitería se estimó que de la producción anual se contará con un stock del 20%.

CONCEPTO	COSTO	
Ventas Anuales		21.300,00
Inventario Inicial		0,00
Inventario Final		8.520,00
Maní de Dulce	4.680	
Habas de Sal	3.840	

Para el desarrollo del presupuesto de ventas se deber considerar las siguientes políticas que se han establecido:

- Se debe contar con el stock necesario para entregar el producto al momento que el cliente requiera.
- La confitería debe alcanzar los siguientes márgenes de ventas anuales:

Maní de Dulce 55%

Habas de Sal 45%

- El porcentaje de producción para los dos productos en el mes de enero será de 6,28% y se incrementará en un 5% hasta el mes de diciembre.

CONFITERIA PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 20xx (MENSUAL)						
Producto	Maní de Dulce 55%			Habas de Sal 45%		
Período	Cantidad	Precio de Venta	Ventas Totales en \$	Cantidad	Precio de Venta	Ventas Totales en \$
Enero	1470	0,50	735.00	1206	0,50	603.00
Febrero	1544	0,50	772.00	1267	0,50	633.00
Marzo	1621	0,50	810.00	1330	0,50	665.00
Abril	1702	0,50	851.00	1396	0,50	698.00
Mayo	1787	0,50	893.00	1466	0,50	733.00
Junio	1876	0,50	938.00	1539	0,50	770.00
Julio	1970	0,50	985.00	1616	0,50	808.00
Agosto	2069	0,50	1,034.00	1697	0,50	849.00
Septiembre	2172	0,50	1,086.00	1782	0,50	891.00
Octubre	2281	0,50	1,140.00	1871	0,50	936.00
Noviembre	2395	0,50	1,197.00	1965	0,50	982.00
Diciembre	2514	0,50	1,257.00	2063	0,50	1,032.00
TOTALES	23400		11,700.00	19200		9,600.00
TOTAL UNIDADES			42599			
TOTAL VENTAS			21,300.00			

2.2 Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción es aquel en el cual se establece el porcentaje que se debe producir para que la empresa cumpla con los objetivos de ventas establecido, para lo cual deberá contar con unidades de producción.

En este presupuesto se establece los valores de los materiales, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación que serán necesarios para cada uno de los productos proyectados para un período determinado.

Para la elaboración del presupuesto de producción es indispensable determinar los siguientes aspectos:

- El número de unidades a ser producidas.
- El costo total de producción.

Para el cálculo de las unidades a ser producidas se aplicará la siguiente fórmula que se menciona a continuación:

$$\textbf{Producción} = \text{Ventas} - \text{Existencias Iniciales} + \text{Existencias Finales}$$

Para establecer el costo de producción, la valoración del stock existente y el costo de la realización de las ventas será necesarios desarrollar los siguientes presupuestos:

- Compras
- Mano de Obra Directa
- Costos Indirectos de Fabricación.

2.2.1 Ejemplo

Para elaborar el presupuesto de producción se debe tener en cuenta el porcentaje de rotación del inventario, los datos serán tomados en base a lo establecido en el presupuesto de ventas.

$$\text{Promedio de Inventarios} = \frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$$

$$\text{Promedio de Inventarios} = \frac{0+8520}{2} = 4260$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas estimadas anuales}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{21300}{4260} = 5,00$$

$$\text{Rotación de Inventarios Mensual} = \frac{5,00}{12} = 0,4167$$

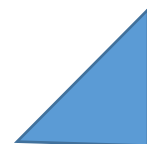
Para el desarrollo del presupuesto de producción se deberá tener en cuenta las siguientes políticas:

- El inventario utilizado para la elaboración de cada producto no debe exceder en un 20% de lo presupuestado.
- Al menos debe existir un 20% de stock existente en la bodega para proporcionar a los clientes.
- El control del inventario tanto de la materia prima como de los productos terminados debe ser realizado a través de una tarjeta kardex.

- El personal debe tener precaución al momento de elaborar los productos para evitar desperdicios.

CONFITERÍA
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
AÑO 20XX (MENSUAL)

PRODUCTO	MANÍ DE DULCE 55%				MANÍ DE SAL 45%				PRESUPUESTO PRODUCCIÓN CONFITES
PERIODO	VENTAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	PRESUPUESTO PRODUCCIÓN	VENTAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	PRESUPUESTO PRODUCCIÓN	
Enero	1,470.00	3528	0	4,998.00	1,206.00	2895	0	4,101.00	9,100.00
Febrero	1,544.00	3705	3528	1,720.00	1,267.00	3040	2895	1,411.00	3,131.00
Marzo	1,621.00	3890	3705	1,806.00	1,330.00	3192	3040	1,482.00	3,288.00
Abril	1,702.00	4084	3890	1,896.00	1,396.00	3351	3192	1,556.00	3,452.00
Mayo	1,787.00	4289	4084	1,991.00	1,466.00	3519	3351	1,634.00	3,625.00
Junio	1,876.00	4503	4289	2,091.00	1,539.00	3695	3519	1,715.00	3,806.00
Julio	1,970.00	4728	4503	2,195.00	1,616.00	3880	3695	1,801.00	3,996.00
Agosto	2,069.00	4965	4728	2,305.00	1,697.00	4074	3880	1,891.00	4,196.00
Septiembre	2,172.00	5213	4965	2,420.00	1,782.00	4277	4074	1,986.00	4,406.00
Octubre	2,281.00	5474	5213	2,541.00	1,871.00	4491	4277	2,085.00	4,626.00
Noviembre	2,395.00	5747	5474	2,668.00	1,965.00	4716	4491	2,189.00	4,858.00
Diciembre	2,514.00	6035	5747	2,802.00	2,063.00	4951	4716	2,299.00	5,101.00
TOTALES	23,400.00			29,434.00	19,200.00			24,151.00	53,585.00



2.3 Presupuesto de Compras

El presupuesto de compras consiste en determinar los materiales necesarios para la producción de los productos planificados.

En este presupuesto se muestran las cantidades requeridas de cada insumo y su costo así como las políticas generales establecidas entorno a los inventarios y proporción del criterio sobre el volumen de los insumos a ser requeridos.

2.3.1 Ejemplo.

Para elaborar el presupuesto de compras se tomará como base la materia prima utilizada en el presupuesto de producción desarrollado en el punto anterior.

Para el desarrollo del presupuesto de compras se deberá tener en cuenta las políticas establecidas:

- El proveedor deberá ser seleccionado previo análisis de los productos que tiene y su costo.
- El pago de los insumos adquiridos se lo realizará en el momento de la entrega conjuntamente con la factura.
- La recepción de los productos se los deberá realizar en base a la factura emitida y verificar que se encuentran en buen estado.

CONFITERÍA
PRESUPUESTO DE COMPRAS
AÑO 20XX (MENSUAL)

CANTIDADES DE MATERIA PRIMA												
MANÍ DE DULCE												
INGREDIENTES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Quintal de maní con cascara.	4,49	1,54	1,62	1,70	1,79	1,88	1,97	2,07	2,17	2,28	2,39	2,51
Funda ricacao 440g	3,42	1,23	1,23	1,30	1,36	1,43	1,50	1,58	1,65	1,74	1,82	1,92
Botella esencia de vainilla	2,56	0,97	0,93	0,97	1,02	1,07	1,13	1,18	1,24	1,30	1,37	1,44
Mantequilla libra	38,45	15,32	13,89	14,59	15,32	16,08	16,89	17,73	18,62	19,55	20,53	21,55
HABAS DE SAL												
Quintal habas de sal	4,49	1,54	1,62	1,70	1,79	1,88	1,97	2,07	2,17	2,28	2,39	2,51
Sal funda de 2 kilos	5,13	1,76	1,85	1,94	2,04	2,14	2,25	2,36	2,48	2,61	2,74	2,87
Aceite una caneca de 25 litros	5,13	1,76	1,85	1,94	2,04	2,14	2,25	2,36	2,48	2,61	2,74	2,87

CONFITERÍA
PRESUPUESTO DE COMPRAS
AÑO 20XX (MENSUAL)

COSTO MATERIA PRIMA PRESUPUESTADA												
MANÍ DE DULCE												
INGREDIENTES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Quintal de maní con cascara.	305,01	104,97	110,21	115,72	121,51	127,59	133,97	140,66	147,70	155,08	162,84	170,98
Funda ricacao 440g	5,81	2,10	2,10	2,20	2,31	2,43	2,55	2,68	2,81	2,95	3,10	3,26
Botella esencia de vainilla	1,54	0,58	0,56	0,58	0,61	0,64	0,68	0,71	0,74	0,78	0,82	0,86
Mantequilla libra	42,29	16,85	15,28	16,05	16,85	17,69	18,58	19,50	20,48	21,50	22,58	23,71
HABAS DE SAL												
Quintal habas de sal	62,80	21,61	22,69	23,83	25,02	26,27	27,58	28,96	30,41	31,93	33,52	35,20
Sal funda de 2 kilos	4,10	1,41	1,48	1,56	1,63	1,72	1,80	1,89	1,99	2,09	2,19	2,30
Aceite una caneca de 25 litros	107,65	37,05	38,80	40,84	42,89	45,03	47,28	49,65	52,13	54,73	57,47	60,34
TOTAL	529,19	184,56	191,22	200,78	210,82	221,36	232,43	244,05	256,26	269,07	282,52	296,65

2.4 Presupuesto de Mano de Obra Directa

La mano de obra se divide en directa aquella que es utilizada directamente para la elaboración de los productos y la indirecta que interviene en actividades necesarias para obtener el producto final.

Al proyectar la mano de obra pretende los siguientes propósitos:

- Determinar el número de trabajadores y el tiempo necesarios para el desarrollo de la producción.
- Calcular el costo de la mano de obra utilizada en la producción.
- Proveer las bases para el desarrollo del control del trabajo.

2.4.1 Ejemplo

Para el desarrollo del presupuesto de la mano de obra se establece el costo de cada trabajador de la siguiente manera:

CONFITERÍA ROL DE PAGOS MENSUAL

N°	NOMINA	INGRESOS			DEDUCCIÓN	TOTAL DESCUENTOS	VALOR RECIBIR
		SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	9,45 IESS		
1	Cocinero 1	400,00	0,00	400,00	37,80	37,80	362,20
2	Cocinero 2	375,00	0,00	375,00	35,44	35,44	339,56
TOTAL		775,00	0,00	775,00	73,24	73,24	701,76

CONFITERÍA

ROL DE PROVISIONES

Nº	NOMINA	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES
1	Cocinero 1	33,33	31,25	33,33	16,67	48,60	163,18
2	Cocinero 2	31,25	31,25	31,25	15,63	45,56	154,94
TOTAL		64,58	62,50	64,58	32,29	94,16	318,12

A continuación se muestra el resumen del total de la mano de obra:

Nº	NOMINA	TOTAL INGRESOS	TOTAL	TOTAL
			PROVISIONES	
1	Cocinero 1	362,20	163,18	525,38
2	Cocinero 2	339,56	154,94	494,50
TOTAL		701,76	318,12	1019,88

Para poder realizar el presupuesto de la mano de obra de acuerdo a la producción realizada se estima la siguiente tasa salarial:

TASA SALARIAL

TOTAL	TASA SALARIAL
1019,88	3,187135417

Se han considerado que para la producción de los confites hay 2 personas en la cual se estima que el tiempo de elaboración de cada producto es de 25 minutos por cada uno.

Para elaborar el presupuesto de mano de obra directa se debe considerar las siguientes políticas:

- El horario de trabajo de los trabajadores es de 8:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes.
- El personal antes de iniciar con sus actividades revisara el programa establecido.
- En caso de inasistencia a sus labores deberá presentar la justificación con un respectivo documento de respaldo.
- Deberán contar con un registro de las actividades realizara para verificar su cumplimiento.

CONFITERÍA
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
AÑO 20XX (MENSUAL)

PERIODO	PRODUCTO	UNIDADES	MINUTOS ESTIMADOS	P. HORAS REQUERIDAS	TASA SALARIAL	PRESUPUESTO MANO DE OBRA
Enero	Maní de dulce	4998	25	2083	\$ 3,1871	\$ 6.637,75
	Habas de sal	4101	25	1709	\$ 3,1871	\$ 5.446,27
Febrero	Maní de dulce	1720	25	717	\$ 3,1871	\$ 2.284,15
	Habas de sal	1411	25	588	\$ 3,1871	\$ 1.874,14
Marzo	Maní de dulce	1806	25	753	\$ 3,1871	\$ 2.398,35
	Habas de sal	1482	25	617	\$ 3,1871	\$ 1.967,85
Abril	Maní de dulce	1896	25	790	\$ 3,1871	\$ 2.518,27
	Habas de sal	1556	25	648	\$ 3,1871	\$ 2.066,24
Mayo	Maní de dulce	1991	25	830	\$ 3,1871	\$ 2.644,19
	Habas de sal	1634	25	681	\$ 3,1871	\$ 2.169,55
Junio	Maní de dulce	2091	25	871	\$ 3,1871	\$ 2.776,40
	Habas de sal	1715	25	715	\$ 3,1871	\$ 2.278,03
Julio	Maní de dulce	2195	25	915	\$ 3,1871	\$ 2.915,22
	Habas de sal	1801	25	750	\$ 3,1871	\$ 2.391,93

Agosto	Maní de dulce	2305	25	960	\$ 3,1871	\$ 3.060,98
	Habas de sal	1891	25	778	\$ 3,1871	\$ 2.511,53
Septiembre	Maní de dulce	2420	25	1008	\$ 3,1871	\$ 3.214,02
	Habas de sal	1986	25	827	\$ 3,1871	\$ 2.637,11
Octubre	Maní de dulce	2541	25	1059	\$ 3,1871	\$ 3.374,73
	Habas de sal	2085	25	869	\$ 3,1871	\$ 2.768,96
Noviembre	Maní de dulce	2668	25	1112	\$ 3,1871	\$ 3.543,46
	Habas de sal	2189	25	912	\$ 3,1871	\$ 2.907,41
Diciembre	Maní de dulce	2802	25	1167	\$ 3,1871	\$ 3.720,64
	Habas de sal	2299	25	958	\$ 3,1871	\$ 3.052,78

2.5 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.

Para elaborar el presupuesto de costos indirectos de fabricación se utilizan los costos complementarios que aparecen en el proceso de producción y son indispensables para obtener el producto final, para el desarrollo ejemplo se van a utilizar los siguientes elementos; servicios básicos, materiales indirectos, depreciaciones, mantenimiento maquinaria, arriendo.

2.5.1 Ejemplo

Para el caso de las depreciaciones la confitería cuenta con la siguiente maquinaria y menaje de cocina:

Maquinaria

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cocina Industrial de 3 quemadores	1	400,00	400,00
Tanque de Gas	2	55,00	110,00
Campana Extractora	1	250,00	250,00
Descascadora de Maní	1	700,00	700,00
Desgranadora Habas	1	750,00	750,00
Selladora de Plástico	1	400,00	400,00
Balanza Electrónica	1	350,00	350,00
TOTAL	8	2905,00	2960,00

Menaje de Cocina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Bandejas	3	12,00	36,00
Pailas	5	40,00	200,00
Tazones	6	25,00	150,00
Cucharetas	4	10,00	40,00
Cucharas	5	1,00	5,00
TOTAL	23	88,00	431,00

CONFITERÍA
PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN
AÑO 20XX (MENSUAL)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	FIJO	VARIABLE
MATERIA PRIMA DIRECTA															
Fundas de empaque	380.00	140.00	140.00	148.00	152.00	160.00	160.00	168.00	180.00	188.00	200.00	208.00	2,224.00		2,224.00
Etiquetas	190.00	70.00	70.00	74.00	76.00	80.00	80.00	84.00	90.00	94.00	100.00	104.00	1,112.00		1,112.00
SUBTOTAL	570.00	210.00	210.00	222.00	228.00	240.00	240.00	252.00	270.00	282.00	300.00	312.00	3,336.00		
OTROS COSTOS															
Dep. Maquinaria	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	24.67	296.04	296.04	
Dep. Menaje de Cocina	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59	43.08	43.08	
Mantenimiento	12.00	12.60	13.23	13.89	14.59	15.32	16.08	16.89	17.73	18.62	19.55	20.52	191.01		191.01
Servicios Básicos	70.00	72.80	75.71	78.74	81.89	85.17	88.57	92.12	95.80	99.63	103.62	107.76	1,051.81		1,051.81
Gas	3.20	3.33	3.46	3.60	3.74	3.89	4.05	4.21	4.38	4.55	4.74	4.93	48.08		48.08
Arriendo Local	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00	1,800.00	
SUBTOTAL	263.46	266.99	270.66	274.49	278.48	282.64	286.96	291.48	296.17	301.06	306.17	311.47	2,899.89		
TOTAL	833.46	476.99	480.66	496.49	506.48	522.64	526.96	543.48	566.17	583.06	606.17	623.47	2,942.97	2,139.12	4,626.90

2.6 Presupuesto de Gastos Operativos

El presupuesto de gastos operativos es aquel que se relaciona con aquellas actividades necesarias para la realización de la venta del producto, lo que se refiere a los gastos administrativos y de ventas.

2.6.1 Ejemplo

Para el desarrollo del ejercicio se va a contar con los siguientes gastos operativos que se detallan a continuación:

- Sueldos y salarios (1 persona encargada de la administración y venta).
- Cuenta con el siguiente equipo de computación.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador de escritorio (monitor, CPU, mouse, teclado)	1	400,00	400,00
Impresora	1	300,00	300,00
TOTAL	2	700,00	700,00

- Cuentas con los siguientes muebles y enseres:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	1	150,00	150,00
Sillón gerencial	1	120,00	120,00
Sillas	2	60,00	120,00
Archivador de 4 gavetas	1	120,00	120,00
Mostradores	2	120,00	240,00
Anaqueles	2	100,00	200,00
TOTAL	9	670,00	950,00

- El valor de servicios básicos del primer mes es de \$30,00.
- El valor de suministros y materiales del primer mes es de \$20,00
- La publicidad del primer mes es de \$15,00
- El uniforme del personal tiene un costo de \$10,00 el primer mes.

Para el desarrollo del presupuesto operativo se deberá tener en cuenta las siguientes políticas:

- El valor de los gastos realizados por concepto de servicios básicos, suministros y materiales, publicidad y uniforme del personal se irán incrementando cada mes de acuerdo a la tasa de inflación del año 2016 que es el 1,12%.
- EL presupuesto debe ser elaborado por gastos administrativos y de ventas.

CONFITERÍA
PRESUPUESTO DE GASTOS
AÑO 20XX

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Sueldo y Salario Administración	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Depreciación Equipo de Computo	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	233.28
Depreciación Muebles y Enseres	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	95.04
Servicios Básicos	30.00	30.34	30.68	31.02	31.37	31.72	32.07	32.43	32.80	33.16	33.53	33.91	383.03
Suministros y Materiales	20.00	20.22	20.45	20.68	20.91	21.15	21.38	21.62	21.86	22.11	22.36	22.61	255.35
SUBTOTAL	477.36	477.92	478.49	479.06	479.64	480.23	480.81	481.41	482.02	482.63	483.25	483.88	5,766.70
GASTO DE VENTAS													
Publicidad y Propaganda	15.00	15.17	15.34	15.51	15.68	15.86	16.04	16.22	16.40	16.58	16.77	16.96	191.51
Uniformes de Personal	10.00	10.11	10.23	10.34	10.46	10.57	10.69	10.81	10.93	11.05	11.18	11.30	127.67
SUBTOTAL	25.00	25.28	25.57	25.85	26.14	26.43	26.73	27.03	27.33	27.63	27.95	28.26	319.18
TOTAL	502.36	503.20	504.06	504.91	505.78	506.66	507.54	508.44	509.35	510.26	511.20	512.14	6,085.88



2.7 Presupuesto de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo es una herramienta a través de la cual se plantea la estructura financiera de una organización es decir la combinación del capital propio de los créditos con terceras personas tomando en cuenta las siguientes necesidades, capital para el desarrollo de las actividades, acceder a nuevos créditos, las amortización de créditos bancarios realizados y nuevas aportaciones.

2.7.1 Pasos para elaborar el flujo de efectivo

A continuación, se muestra los pasos para el desarrollo del flujo de efectivo.

- Conocer el saldo existente en la empresa al inicio del período en que se va a realizar.
- Determinar las disponibilidades de cada mes obtenidas por concepto de ventas al contado, recuperación de la cartera, interés de los depósitos realizados a largo plazo, entre otros.
- Determinar las salidas del efectivo que se asocian con la compra de bienes y servicios, el pago de las remuneraciones, el pago proveedores, el pago de intereses entre otros.

2.7.2 Ejemplo

Para el desarrollo del presupuesto del flujo de efectivo se debe considerar la siguiente información:

- Se estima un total de ventas de \$55.000 en los cuatro trimestre de la organización que se distribuirán 20% el primer trimestre, 35% el segundo trimestre, 15% el tercer trimestre, 30% el cuarto trimestre
- Del total de las ventas se establece el 10% son realizadas a crédito.
- El total de las compras realizadas en el año es de \$3500 distribuidos de la siguiente manera 35% primer trimestre, 20% segundo trimestre, 15% tercer trimestre, 30% cuarto trimestre.
- Las compras son realizadas al contado.
- El valor de la mano de obra directa es \$1016,88 mensual.
- Los costos indirectos de fabricación son de \$6426,89 anual.
- El valor de la depreciación de la maquinaria es de \$339,12 anual.
- Se va a cancelar dividendos en el segundo trimestre por el valor de \$5000,00.
- Total, de gastos administrativos y ventas en el año es de \$6085,88
- El saldo mínimo existente en caja es de \$1000,00.

<p style="text-align: center;">CONFITERÍA</p> <p style="text-align: center;">PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO</p> <p style="text-align: center;">PROYECCIÓN</p>
--

DATOS		Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sep	Oct - Dic
INGRESOS		I	II	III	IV
		0.20	0.35	0.15	0.30
VENTAS	55,000.00	11,000.00	19,250.00	8,250.00	16,500.00
Contado	90.00%	9,900.00	17,325.00	7,425.00	14,850.00
Crédito	10.00%		1,100.00	1,925.00	825.00
TOTAL INGRESO		9,900.00	18,425.00	9,350.00	15,675.00

EGRESOS					
COMPRAS	3,500.00	1,225.00	700.00	525.00	1,050.00
Contado	100.00%	1,225.00	700.00	525.00	1,050.00
Mano de Obra Directa		3,059.64	3,059.64	3,059.64	3,059.64
Costos Indirectos de Fabricación		1,706.33	1,440.83	1,551.82	1,727.92
(-) Depreciación Maquinaria		84.78	84.78	84.78	84.78
Dividendos			5,000.00		
Gastos Adm y Vtas		1,509.61	1,517.34	1,525.33	1,533.60
TOTAL EGRESOS		7,415.80	6,633.03	6,577.01	7,286.38

FLUJO					
FLUJO DE CAJA NETO		2,314.64	6,622.41	2,603.42	8,219.07
Caja - Bancos		-	2,314.64	8,937.05	11,540.47
Saldo final		2,314.64	8,937.05	11,540.47	19,759.54
Saldo mínimo	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Necesidad/Inversión		1,314.64	7,937.05	10,540.47	18,759.54

2.8 Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión como su nombre lo indica consiste en determinar la inversión total de una actividad económica, clasificado en inversión a corto plazo y largo plazo así como los activos fijos.

2.8.1 Estudio de financiamiento

El estudio de financiamiento consiste en determinar las fuentes con las cuales se respaldará la inversión para obtener el capital de trabajo, para lo cual se realiza la proyección de las amortizaciones, las inversiones realizadas y se calcularán los gastos financieros.

2.8.2 Proyecciones financieras

Para determinar las proyecciones financieras es necesario determinar la vida económica asignado a los activos fijos que representan mayor importancia al desempeño de las actividades comerciales.

2.8.3 Flujos de inversión

El flujo de inversión está compuesto por dos factores que son los siguientes:

- **Inversión fija:** es cuando se la realiza a través de créditos de entidades financieras y se encuentran establecidos amortización y también se puede financiar con recursos propios.
- **Capital de Trabajo:** es el valor económico que necesita un negocio para iniciar con el desarrollo de sus actividades productivas.

2.8.4 Valor Presente Neto

El Valor Actual Neto representa los flujos de efectivo traídos al valor presente a través de la tasa de descuento.

- Cuando $VPN > 0$, el proyecto es atractivo.
- Cuando $VPN = 0$, el proyecto es indiferente.
- Cuando $VPN < 0$, el proyecto es inconveniente. (Burbano & Ortiz, 2005)

2.8.5 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno es el rendimiento de la inversión del proyecto, es decir que cuando el VAN es cero es porque la inversión inicial es iguala a los Flujos de Efectivo actualizados.

2.8.6 Ejemplo

Para el desarrollo del ejercicio se cuenta con la siguiente información; una persona realiza el análisis de la inversión para ponerse un negocio para lo cual la inversión inicial es de \$ 12.933,00

A continuación se muestra los costos establecidos y proyectados para 5 años el cual para el incremento de cada año se tomó como referencia la inflación del año 2016 que es 1,12%

PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS	T1	T2	T3	T4	T5
Arriendo	600,00	606,72	613,52	620,39	627,33
Suministros de Oficina	292,40	295,67	298,99	302,34	305,72
Servicios Básicos	120,00	121,34	122,70	124,08	125,47
Remuneraciones	22039,20	23438,64	23701,15	23966,61	24235,03
Depreciación de Equipo de Computación	950,00	950,00	950,00		
Depreciación de Muebles y enseres	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00
Depreciación de Equipos de Oficina	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Depreciación Maquinaria y Equipo	359,00	359,00	359,00	359,00	359,00
Depreciación Menaje de Cocina	49,10	49,10	49,10	49,10	49,10
Gasto de Legalización	1500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo de Producción	31755,40	33160,71	34269,02	35414,83	36599,42
Gasto Interés	691,25	568,13	430,07	275,28	101,76
TOTAL	58487,35	59680,32	60924,55	61242,62	62533,83

Se realiza la estimación de los ingresos para cinco años tomando como base un crecimiento del 5% cada año.

AÑO	CONCEPTO	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	TOTAL DE INGRESOS
PRIMER AÑO	FUNDAS	50.000	45.000	40.000	
	PRECIO DE LA FUNDA 40KG	0,50	0,50	0,50	
	TOTAL DEL PRIMER AÑO	\$ 25.000,00	\$ 22.500,00	\$ 20.000,00	67.500
SEGUNDO AÑO	FUNDAS	52.500	47.250	42.000	
	PRECIO DE LA FUNDA 40KG	0,52	0,52	0,52	
	TOTAL DEL SEGUNDO AÑO	\$ 27.137,25	\$ 24.423,53	\$ 21.709,80	73.271
TERCER AÑO	FUNDAS	55.125	49.613	44.100	
	PRECIO DE LA FUNDA 40KG	0,53	0,53	0,53	
	TOTAL DEL TERCER AÑO	\$ 29.457,21	\$ 26.511,49	\$ 23.565,77	79.534
CUARTO AÑO	FUNDAS	57.881	52.093	46.305	
	PRECIO DE LA FUNDA 40KG	0,55	0,55	0,55	
	TOTAL DEL CUARTO AÑO	\$ 31.975,51	\$ 28.777,96	\$ 25.580,41	86.334
QUINTO AÑO	FUNDAS	60.775	54.698	48.620	
	PRECIO DE LA FUNDA 40KG	0,57	0,57	0,57	
	TOTAL DEL QUINTO AÑO	\$ 34.709,10	\$ 31.238,19	\$ 27.767,28	93.715



A continuación se procede a elaborar el flujo de efectivo para determinar si el proyecto es rentable.

DETALLE	T1	T2	T3	T4	T5
INGRESOS	67.500,00	73.270,58	79.534,48	86.333,88	93.714,56
TOTAL DE INGRESOS	67.500,00	73.270,58	79.534,48	86.333,88	93.714,56
COSTO y GASTOS DEL SERVICIO					
Arriendo	600,00	606,72	613,52	620,39	627,33
Suministros de Oficina	292,40	295,67	298,99	302,34	305,72
Servicios Básicos	120,00	121,34	122,70	124,08	125,47
Remuneraciones	22.039,20	23.438,64	23.701,15	23.966,61	24.235,03
Depreciación de Equipo de Computación	950,00	950,00	950,00	0,00	0,00
Depreciación de Muebles y enseres	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00
Depreciación de Equipos de Oficina	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Depreciación Maquinaria y Equipo	359,00	359,00	359,00	359,00	359,00
Depreciación Menaje de Cocina	49,10	49,10	49,10	49,10	49,10
Gasto de Legalización	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo de Producción	31.755,40	33.160,71	34.269,02	35.414,83	36.599,42
Gasto Interés	691,25	568,13	430,07	275,28	101,76
Total del Costo Y Gastos del Servicio	58.487,35	59.680,32	60.924,55	61.242,62	62.533,83
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRAB.	9.012,65	13.590,26	18.609,92	25.091,26	31.180,73
15% Participación trabajadores	1.351,90	2.038,54	2.791,49	3.763,69	4.677,11
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.660,75	11.551,72	15.818,44	21.327,57	26.503,62
22% Impuesto a la Renta	1.685,37	2.541,38	3.480,06	4.692,07	5.830,80
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.975,39	9.010,34	12.338,38	16.635,51	20.672,83



Para determinar el VAN se debe considerar los siguientes datos:

Calcular la TMAR con el financiamiento bancario que se determina de la siguiente manera:

TMAR = monto financiado/ inversión total * i bancaria + Inversión total/ inversión total*TMAR

INVERSIÓN	TASA DE INVERSIÓN	% ESPERADO DE RENDIMIENTO	T.M.A.R.
Accionistas			
SOCIA A	25%	16%	0,0400
SOCIA B	25%	16%	0,0400
INSTITUCIÓN FINANCIERA	50%	12%	0,0600
TMAR			0,1400

La tasa mínima de aceptación es del 14%.

En la siguiente tabla se muestra la tasa mínima de descuento:

TASA DE DESCUENTO	TASA
TMAR	0,1400
RIESGO PAÍS	0,09
INFLACIÓN	0,0338
TOTAL	0,2638

A través de los flujos de efectivos determinados se desarrolla el VAN:

AÑOS	FLUJOS FUTUROS	FLUJOS PRESENTES
T0	(12.933)	(12.933)
T1	6.449	5.103
T2	9.361	5.861
T3	12.551	6.218
T4	15.743	6.171
T5	19.607	6.082
VAN		16.501

Como se muestra en la tabla anterior el VAN es de \$16.501,00, lo que representa que el proyecto es rentable.

A continuación se indica la fórmula para calcular la TIR.

TIR = Tasa de Van positivo + ((tasa van negativo – tasa van positivo) * (Van positivo / (Van positivo – Van negativo)))

AÑOS	FLUJOS FUTUROS	FLUJOS PRESENTES	FLUJOS PRESENTES	FLUJOS PRESENTES
T0	-12.933,25	-12.933,25	-12.933,25	-12.933,25
T1	6.449,12	4030,70	3793,60	3.802,96
T2	9.360,95	3656,62	3239,08	3.255,08
T3	12.550,94	3064,19	2554,64	2.573,58
T4	15.743,27	2402,23	1884,95	1.903,61
T5	19.607,07	1869,88	1380,92	1.398,03
VAN		2090,38	-80,06	0,00
TIR		60,00%	70,00%	69,58%

A través del cálculo se estableció que la TIR es de 68,58% y el VAN es 0,00, indicando que existe una porcentaje de rentabilidad adecuado para la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO III

3. CASO PRÁCTICO PRESUPUESTO EMPRESARIAL

CASO PRÁCTICO N° 1

En este capítulo se va a desarrollar un ejemplo práctico en el cual se integran todos los presupuestos que requiere realizar una empresa, para lo cual se va a realizar un proyecto de factibilidad de la prestación de servicio de lavado y secado de prendas de vestir.

El proyecto se encuentra dirigido a 1.700 familias de un barrio del sector sur de Quito que utilizan este tipo de servicio.

A continuación se muestra los activos fijos tangibles que deberán ser adquiridos para el desarrollo de las actividades:

Equipos de Computación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	2	600,00	1.200,00
Impresora multifunción	1	250,00	250,00
TOTAL		850,00	1.450,00

Equipos de Oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Teléfono	1	120,00	120,00
TOTAL		120,00	120,00

Muebles y Enseres

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	2	150,00	300,00
Sillón gerencial	1	100,00	100,00
Silla giratoria	1	90,00	90,00
Archivador	1	120,00	120,00
Estanterías	2	110,00	220,00
Mesa para doblado de ropa	1	100,00	100,00
TOTAL		670,00	930,00

Maquinaria y Equipo

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Lavadoras	4	6.500,00	26.000,00
Secadoras	4	5.000,00	20.000,00
Balanza	2	5.000,00	10.000,00
TOTAL			56.000,00

Total Inversión de Activos Fijos

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
Equipos de Computación	1.450,00
Equipos de Oficina	120,00
Muebles y Enseres	930,00
Maquinaria y Equipo	56.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.500,00

A continuación, se detallan los costos necesarios para la prestación del servicio:

Suministros y Materiales de Operación (mensual para el lavado y secado de 68.000 libras de prendas de vestir).

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Detergente Líquido	400 Gal	60,00	24000,00
Blanqueador de Ropa	150 Gal	40,00	6000,00
Suavizante	100 Gal	35,00	3500,00
Fundas	100	0,07	7,00
Etiquetas Adhesivas	100	10,00	1000,00
Canastas	40	5,00	250,00
Guantes de Caucho	20	2,80	56,00
TOTAL		152,87	34.813,00

Costos Indirectos

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Depreciación de Equipos de Operación	5.600,00
Servicios Básicos	7.140,00
TOTAL	12.740,00

Suministros y Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resmas de papel bond	1	3,50	3,50
Folders	8	1,50	12,00
Lápices y esferos	12	0,60	7,20
Marcadores	6	0,75	4,50
Cartuchos para impresora	2	50,00	100,00
Grapadoras y perforadoras	3	5,00	15,00
TOTAL		61,35	142,20

Gastos de Constitución

RUBRO	INVERSIÓN
Gastos de Constitución	500,00
Gastos de Adecuación	200,00
Permisos de Operación	150,00
TOTAL	850,00

Para determinar el capital de trabajo se sumarán todos los costos totales anuales menos el valor de la depreciación y el resultado obtenido se dividirá para doce meses y se cuenta con el valor que necesita la lavandería para poder realizar sus operaciones mensualmente con la finalidad de que se produzcan ingresos por la prestación del servicio.

A continuación, se presenta el cálculo para determinar el capital de trabajo:

Costos Totales

DETALLE	VALOR ANUAL
Arriendo	8400,00
Suministros de Oficina	568,80
Servicios Básicos	3060,00
Publicidad	840,00
Remuneraciones	13840,80
Depreciación de Equipo de Computación	483,00
Depreciación de Muebles y enseres	93,00
Depreciación de Equipos de Oficina	12,00
Gastos de Constitución	850,00
Costo de Producción	441572,00
TOTAL	469720,00

Rol de pagos

Nº	CARGO	SUELDO MENSUAL	IESS	TOTAL	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA
1	Administrador	5000,00	47,00	453,00	5.433,00	500,00	354,00	250,00	729,00	500,00
2	Vendedor	450,00	43,00	407,00	4.890,00	450,00	354,00	225,00	656,00	450,00
3	Operario 1	375,00	35,00	340,00	4.075,00	375,00	354,00	188,00	547,00	375,00
4	Operario 2	375,00	35,00	340,00	4.075,00	375,00	354,00	188,00	547,00	375,00
TOTAL		1.700,00	161,00	1.539,00	18.472,00	1.700,00	1.416,00	850,00	2.479,00	1.699,00

Depreciaciones

ACTIVOS FIJOS	VALOR	PORCENTAJE	T1	T2	T3	T4	T5	VALOR RESIDUAL
Equipos de Computación	1.450,00	33%	483,33	483,33	483,33			
Muebles y enseres de Oficina	930,00	10%	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	465,00
Equipos de Oficina	120,00	10%	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	60,00
Máquinaria y Equipo	56.000,00	10%	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	28.000,00
TOTAL	58.500,00		6.188,00	6.188,00	6.188,00	5.705,00	5.705,00	28.525,00

Capital de Operación

RUBRO	INVERSIÓN
Costos Totales	469.720,00
(-)Depreciación	6.188,00
TOTAL	463.532,00
(dividido para 12 meses)	12,00
TOTAL CAPITAL DE OPERACIÓN MENSUAL	38.628,00

Para la adquisición de los activos fijos se requiere la siguiente inversión y para lo cual se deberá financiar a través de los socios y de una institución financiera.

RUBRO	COSTO TOTAL
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	
Equipos de Computación	1.450,00
Muebles y enseres de Oficina	930,00
Equipos de Oficina	120,00
Maquinarias y Equipos	56.000,00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	58.500,00
TOTAL CAPITAL DE OPERACIÓN	38.628,00
TOTAL INVERSIÓN	97.128,00

CONCEPTO	% DE FINANCIAMIENTO	INVERSION TOTAL	FINANCIAMIENTO
SOCIO A	0,30	97.128	29.138
SOCIO B	0,30	97.128	29.138
INSTITUCIÓN FINANCIERA	0,40	97.128	38.851
TOTAL INVERSIÓN	1,00		97.128

A continuación se muestra la amortización de la deuda adquirida, el cual es el proceso de realizar el pago del saldo de la deuda principal durante el periodo establecido.

TABLA DE AMORTIZACION

Beneficiario	Institución Financiera CFN
Monto en USD	38,851.05
Tasa de Interés	11,50%
Tasa Efectiva	12,12%
Plazo	5 años
Gracia	0 años
Fecha de Inicio	03/07/2017
Moneda	Dólares
Amortización cada	30 días
Número de períodos	60 para amortizar capital

No.	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	38.851,05			
1	38.368,94	372,32	482,11	854,44
2	37.882,21	367,70	486,73	854,44
3	37.390,81	363,04	491,40	854,44
4	36.894,70	358,33	496,11	854,44

5	36.393,84	353,57	500,86	854,44
6	35.888,18	348,77	505,66	854,44
7	35.377,67	343,93	510,51	854,44
8	34.862,27	339,04	515,40	854,44
9	34.341,93	334,10	520,34	854,44
10	33.816,60	329,11	525,33	854,44
11	33.286,24	324,08	530,36	854,44
12	32.750,80	318,99	535,44	854,44
13	32.210,23	313,86	540,57	854,44
14	31.664,47	308,68	545,75	854,44
15	31.113,49	303,45	550,98	854,44
16	30.557,22	298,17	556,27	854,44
17	29.995,63	292,84	561,60	854,44
18	29.428,65	287,46	566,98	854,44
19	28.856,24	282,02	572,41	854,44
20	28.278,34	276,54	577,90	854,44
21	27.694,91	271,00	583,44	854,44
22	27.105,88	265,41	589,03	854,44
23	26.511,21	259,76	594,67	854,44
24	25.910,84	254,07	600,37	854,44
25	25.304,71	248,31	606,12	854,44
26	24.692,78	242,50	611,93	854,44
27	24.074,99	236,64	617,80	854,44
28	23.451,27	230,72	623,72	854,44
29	22.821,57	224,74	629,69	854,44
30	22.185,84	218,71	635,73	854,44
31	21.544,02	212,61	641,82	854,44
32	20.896,05	206,46	647,97	854,44
33	20.241,87	200,25	654,18	854,44
34	19.581,42	193,98	660,45	854,44
35	18.914,64	187,66	666,78	854,44
36	18.241,46	181,27	673,17	854,44
37	17.561,84	174,81	679,62	854,44
38	16.875,71	168,30	686,13	854,44
39	16.183,00	161,73	692,71	854,44
40	15.483,65	155,09	699,35	854,44
41	14.777,60	148,38	706,05	854,44
42	14.064,78	141,62	712,82	854,44
43	13.345,13	134,79	719,65	854,44
44	12.618,59	127,89	726,55	854,44
45	11.885,08	120,93	733,51	854,44
46	11.144,54	113,90	740,54	854,44

47	10.396,91	106,80	747,63	854,44
48	9.642,11	99,64	754,80	854,44
49	8.880,08	92,40	762,03	854,44
50	8.110,74	85,10	769,34	854,44
51	7.334,03	77,73	776,71	854,44
52	6.549,88	70,28	784,15	854,44
53	5.758,22	62,77	791,67	854,44
54	4.958,96	55,18	799,25	854,44
55	4.152,05	47,52	806,91	854,44
56	3.337,40	39,79	814,65	854,44
57	2.514,95	31,98	822,45	854,44
58	1.692,50	24,10	830,33	854,44
59	862,16	16,22	838,22	854,44
60	23,95	8,26	846,17	854,44

Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se necesita conocer la siguiente información que se detalla a continuación:

- Costes fijos de la empresa
- Costes variables por unidad de producto
- Precio de venta del producto

A continuación se establece los ingresos que tendrá el negocio:

CONCEPTO	N° DE FAMILIAS	TOTAL N° DE LIBRAS DE ROPA EN EL AÑO	PRECIO POR LIBRA	TOTAL
T1	1700	816000	0,60	489.600

Costos Fijos y Variables

CONCEPTO	VALOR ANUAL	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Arriendo	8400,00	8.400,00	
Suministros de Oficina	568,80		568,80
Servicios Básicos	3060,00	3060,00	
Publicidad	840,00	840,00	
Remuneraciones	13.840,80	13.840,80	
Depreciación de Equipo de Computación	483,33	483,33	
Depreciación de Muebles y enseres	93,00	93,00	
Depreciación de Equipos de Oficina	12,00	12,00	
Gastos de Constitución	850,00	850,00	
Costo de Producción	441.572,00		441.572,00
Gasto Interés	4.152,98	4.152,98	
TOTAL	473.873,00	31.732,00	442.141,00

De acuerdo a los datos proporcionados se va a aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}}}$$

Datos:

C. FIJOS = 31.732,00

C. VARIABLES = 442.141,00

INGRESOS = 489.600,00

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{31.732,00}{1 - \frac{442.141,00}{489.600,00}}$$

Punto de Equilibrio = \$ 327.356,00 en donde no existe ni perdida ni ganancia.

COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES	TIEMPO (Días)
31732,00	36340,34	68072,45	40241,10	30
31732,00	72680,68	104412,79	80482,19	60
31732,00	109021,02	140753,13	120723,29	90
31732,00	145361,36	177093,47	160964,38	120
31732,00	181701,70	213433,81	201205,48	150
31732,00	218042,04	249774,15	241446,58	180
31732,00	254382,38	286114,49	281687,67	210
31732,00	290722,72	322454,83	321928,77	240
31732,00	327063,06	358795,17	362169,86	270
31732,00	363403,40	395135,51	402410,96	300
31732,00	399743,74	431475,85	442652,05	330
31732,00	436084,08	467816,19	482893,15	360
31732,00	442140,80	473872,91	489600,00	365

Proyección de Ingresos

La proyección de los ingresos esta realizado para 5 años en el cual se determinó que va a existir un incremento del 5% de clientes en cada año.

CONCEPTO	N° DE FAMILIAS	N° DE LIBRAS DE ROPA	TOTAL N° DE LIBRAS DE ROPA EN EL AÑO	PRECIO POR LIBRA	TOTAL
T1	1700	480	816000	0,60	489.600
T2	1785	480	856800	0,66	565.488
T3	1874	480	899640	0,73	653.139
T4	1968	480	944622	0,80	754.375
T5	2066	480	991853	0,88	871.303
TOTAL					871.303

Proyección de Costos

Para determinar la proyección de los costos se toma como base los costos establecidos para el primer año y en función de estos valores se va incrementando en los que son bienes y servicios se incrementos la inflación del 2016 que fue del 1,12% y para los salarios en el incremento que hubo en el año 2017 que fue del 2,46%.

PROYECCION DE COSTO DE PRODUCCIÓN	T1	T2	T3	T4	T5
MATERIA PRIMA	417.756,00	438.643,80	460.575,99	483.604,79	507.785,03
MANO DE OBRA DIRECTA	11.076,00	11.732,54	12.021,16	12.316,88	12.619,88
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	10.220,00	10.271,74	10.324,07	10.376,98	10.430,48
Depreciación de Equipos de Operación	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Servicios Básicos	4.620,00	4.671,74	4.724,07	4.776,98	4.830,48
TOTAL DE COSTO DE PRODUCCIÓN	439.052,00	460.648,00	482.921,00	506.299,00	530.835,00

PROYECCION DE COSTO ADMINISTRATIVOS	T1	T2	T3	T4	T5
Arriendo	8.400,00	8.494,08	8.589,21	8.685,41	8.782,69
Suministros de Oficina	568,80	575,17	581,61	588,13	594,71
Servicios Básicos	3.060,00	3.094,27	3.128,93	3.163,97	3.199,41
Remuneraciones	13.840,80	15.538,34	15.920,58	16.312,22	16.713,51
Depreciación de Equipo de Computación	483,33	483,33	483,33	0,00	0,00
Depreciación de Muebles y enseres	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00
Depreciación de Equipos de Oficina	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Gastos de Constitución	850,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	27.308,00	28.290,00	28.809,00	28.855,00	29.395,00

PROYECCION DE COSTO DE VENTAS	T1	T2	T3	T4	T5
Publicidad	840,00	849,41	858,92	868,54	878,27
TOTAL	840,00	849,00	859,00	869,00	878,00

PROYECCION DE COSTO FINANCIEROS	T1	T2	T3	T4	T5
Interés	4.152,98	3.413,27	2.583,86	1.653,88	611,35
TOTAL	4.153,00	3.413,00	2.584,00	1.654,00	611,00

A continuación, se muestra el estado de resultados proyectado para los cinco de acuerdo a los ingresos y costos establecidos anteriormente.

DETALLE	T1	T2	T3	T4	T5
INGRESOS	489.60	565.49	653.14	754.38	871.30
TOTAL DE INGRESOS	489.60	565.49	653.14	754.38	871.30
COSTO y GASTOS DEL SERVICIO					
Arriendo	8.40	8,494.00	8,589.00	8,685.00	8,783.00
Suministros de Oficina	569.00	575.00	582.00	588.00	595.00
Servicios Básicos	3,060.00	3,094.00	3,129.00	3,164.00	3,199.00
Publicidad	840.00	849.00	859.00	869.00	878.00
Remuneraciones	14.17	15,778.00	16,426.00	17,101.00	17,804.00
Depreciación de Equipo de Computación	483.00	483.00	483.00	-	-
Depreciación de Muebles y enseres	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00
Depreciación de Equipos de Oficina	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Gastos de Constitución	850.00	-	-	-	-
Costo de Producción	439.05	460,648.00	482,921.00	506,299.00	530,835.00
Gasto Interés	4.15	3.41	2,584.00	1,654.00	611.00
Total del Costo Y Gastos del Servicio	471.68	493.44	515.68	538.47	562.81
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRAB.	17,918.00	72,048.00	137,461.00	215,910.00	308,492.00
15% Participación trabajadores	2,688.00	10,807.00	20,619.00	32,387.00	46,274.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15,230.00	61,241.00	116,841.00	183,524.00	262,219.00
22% Impuesto a la Renta	3,351.00	13,473.00	25,705.00	40,375.00	57,688.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11,879.00	47,768.00	91,136.00	143,149.00	204,531.00

Para desarrollar el flujo de efectivo se necesita determinar los ingresos y costos de efectivo que haya realizado el negocio como se muestra a continuación:

CONCEPTO	T0	T1	T2	T3	T4	T5
INGRESOS		489.60	565.49	653.14	754.38	871.30
EGRESOS						
Arriendo		8.40	8.49	8.59	8.69	8.78
Suministros de Oficina		569.00	575.00	582.00	588.00	595.00
Servicios Básicos		3.06	3.09	3.13	3.16	3.20
Publicidad		840.00	849.00	859.00	869.00	878.00
Remuneraciones		14.17	15.78	16.43	17.10	17.80
Depreciación de Equipo de Computación		483.00	483.00	483.00	-	-
Depreciación de Muebles y enseres		93.00	93.00	93.00	93.00	93.00
Depreciación de Equipos de Oficina		12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Gastos de Constitución		850.00	-	-	-	-
Costo de Producción		439.05	460.65	482.92	506.30	530.84
Gasto Interés		4.15	3.41	2.58	1.65	611.00
Total del Costo Y Gastos del Servicio		471.68	493.44	515.68	538.47	562.81
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRAB.		17.92	72.05	137.46	215.91	308.49
15% Participación trabajadores		2.69	10.81	20.62	32.39	46.27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		15.23	61.24	116.84	183.52	262.22
22% Impuesto a la Renta		3.35	13.47	25.71	40.38	57.69
UTILIDAD DEL EJERCICIO		11.88	47.77	91.14	143.15	204.53
(+) Depreciación de Activos Fijos		6.19	6.19	6.19	5.71	5.71
(+) Amortización de Activos Fijos						
(-) Inversión en Activos Fijos	58.50					
(-) Inversión Capital de Trabajo	38.63					
(+) Valor Residual						
(+) Recuperación Capital de Trabajo						
(-) Amortización del Préstamo		6.10	6.84	7.67	8.60	9.64
(=) FLUJOS DE EFECTIVO	(97.13)	11.97	47.12	89.66	140.25	200.59

Evaluación Financiera

La evaluación financiera permite determinar si el proyecto es rentable y los métodos de evaluación son los siguientes:

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno

Tasa Mínima de Descuento

Para determinar la TMAR con el financiamiento bancario se realiza el cálculo de la siguiente manera:

INVERSIÓN	TASA DE INVERSIÓN	% ESPERADO DE RENDIMIENTO	T.M.A.R.
Accionistas			
SOCIOS	60%	15%	0,0900
INSTITUCIÓN FINANCIERA	40%	13%	0,0520
TMAR			0,1420

TASA DE DESCUENTO	TASA
TMAR	0,1420
RIESGO PAÍS	0,0800
INFLACIÓN	0,0112
TOTAL	0,2332

Valor Actual Neto

El cálculo del VAN se lo realiza se utiliza la tasa de descuento originado por la inversión.

AÑOS	FLUJOS FUTUROS	FLUJOS PRESENTES
T0	(97.128)	(97.128)
T1	11.968	9.704
T2	47.116	30.981
T3	89.655	47.805
T4	140.254	60.643
T5	200.594	70.331
VAN		122.338

El Valor Actual Neto del proyecto es de \$122.338, lo que representa que el proyecto es rentable.

Tasa Interna de Retorno

Para realizar el cálculo de la TIR es necesario determinar una tasa en el que el VAN sea positivo y otra en el que el VAN sea negativo.

AÑOS	FLUJOS FUTUROS	FLUJOS PRESENTES	FLUJOS PRESENTES	FLUJOS PRESENTES
T0	-97.127,63	-97.127,63	-97.127,63	-97.127,63
T1	11.967,51	7771,11	7.671,48	7.697,35
T2	47.116,08	19.866,79	19.360,65	19.491,45
T3	89.655,30	24.547,87	23.615,77	23.855,50
T4	140.254,26	24.936,37	23.681,96	24.003,04
T5	200.593,63	23.158,67	21.711,72	22.080,29
VAN		3.153,17	-1.086,05	0,00
TIR		54,00%	56,00%	55,48%

De acuerdo a la información que se muestra en la tabla la TIR es de 55,48% lo que representa que el proyecto es rentable.

CASO PRÁCTICO N° 2

La empresa de Calzado “Andy S.A”, requiere elaborar el presupuesto para el año 20__, para lo cual proporciona la siguiente información:

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Ventas Proyectadas	12000	Unidades

Inventario Inicial de Materia Prima proyectada

MATERIAL	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Cuero Negro Prensado	Decímetros	9000	0,35	3150
Lamina Deeva	Decímetros	8500	0,35	2975
Forro Pink	Decímetros	2000	0,60	1200
Suela	Unidad	1500	2,80	4200

Inventario Final de Materia Prima proyectada

MATERIAL	UNIDAD	CANTIDAD
Cuero Negro Prensado	Decímetros	9500
Lamina Deeva	Decímetros	9000
Forro Pink	Decímetros	2500
Suela	Unidad	2000

Inventario de Productos Terminados

DETALLE	CANTIDAD
Inventario inicial deseado	3000
Inventario final deseado	4000

Mano de Obra Directa

DEPARTAMENTO	HORAS	COSTO HORA
Corte	2400	2,50
Maquinado	4000	2,30
Aparado	6000	2,35
Encajillado	4500	2,40

Costos Indirectos de Fabricación

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
Materia Prima Indirecta		
Hilo rollo (1 unidad)	50 pares	7
Cemento de Contacto (1 caneca)	100 pares	40
Clavos (5 unidades)	1 par	0,02
Adorno (1 unidad)	1 par	0,11

DETALLE	VALOR TOTAL
Mano de Obra Indirecta	9,600.00
Otros Costos Indirectos	
Servicios Básicos	2,400.00
Depreciación Maquinaria	1,500.00

Con la información anteriormente expuesta se procede a elaborar las cedulas presupuestales para obtener el Estado de Costos de Producción y Ventas proyectado.

Para determinar las unidades a ser vendidas se deber realizar un estudio de mercado para evitar que exista la menor cantidad de desviaciones en cuanto a las metas planteadas por la empresa, para el desarrollo del ejercicio se cuenta con la siguiente información:

Programa de Ventas

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Ventas Proyectadas	12000	Unidades

El programa de ventas es la base para el desarrollo de los demás presupuestos, para elaborar el programa de producción se considera la información establecida en los datos:

Programa de Producción

DETALLE	UNIDADES
Inventario Final deseado	4000
(+) Proyección de ventas	12000
(=) Necesidad de Producción	16000
(-) Inventario Inicial deseado	3000
(=) Unidades a producir	13000

Luego que se ha determinado el programa de producción se procede a determinar la cantidad de Materia Prima a ser utilizada para la fabricación de las unidades establecidas.

Materia Prima a Utilizar

Material	Unidad	Cantidad	Unidades a Producir	Consumo Total
Cuero Negro Prensado	Decímetros	14	13000	182.000
Lamina Deeva	Decímetros	12	13000	156.000
Forro Pink	Decímetros	3	13000	39.000
Suela	Unidad	1	13000	13.000

A continuación, se procede a determinar la cantidad de Materia Prima que se requiere adquirir para poder producir 13000 unidades de zapatos, para lo cual se tomará como base la información establecida en los datos:

Materia Prima a ser Adquirida

DETALLE	CUERO NEGRO PRENSADO	LAMINA DEEVA	FORRO PINK	SUELA
Inventario Final deseado	9500	9000	2500	2000
(+) Consumo Total	182000	156000	39000	13000
(=) Materia Prima requerida	191500	165000	41500	15000
(-) Inventario Inicial deseado	9000	8500	2000	1500
(=) Materia Prima a adquirir	182500	156500	39500	13500

Obteniendo los datos de la Materia Prima que se requiere adquirir se procede a realizar su costeo para determinar el valor total.

Costeo Materia Prima

MATERIAL	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Cuero Negro Prensado	Decímetros	182500	0,35	63.875
Lamina Deeva	Decímetros	156500	0,35	54.775
Forro Pink	Decímetros	39500	0,6	23.700
Suela	Unidad	13500	2,8	37.800
TOTAL				180.150

Teniendo la información de los costos de los inventarios iniciales y de los adquiridos, se procede a realizar la valorización del inventario de Materia Prima para este caso se utilizará el método promedio ponderado.

Costo Materia Prima Consumida

CUERO NEGRO PRENSADO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Inventario Inicial deseado	9000	0,35	3,150.00
(+) Materia Prima a adquirir	182500	0,35	63,875.00
(=) Costo de la Materia Prima disponible	191500	0,35	67,025.00
(-) Consumo Total	182000	0,35	63,700.00
(=) Inventario Final de Materia Prima	9500	0,35	3,325.00
LAMINA DEEVA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Inventario Inicial deseado	8500	0,35	2,975.00
(+) Materia Prima a adquirir	156500	0,35	54,775.00
(=) Costo de la Materia Prima disponible	165000	0,35	57,750.00
(-) Consumo Total	156000	0,35	54,600.00
(=) Inventario Final de Materia Prima	9000	0,35	3,150.00
FORRO PINK	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Inventario Inicial deseado	2000	0,6	1,200.00
(+) Materia Prima a adquirir	39500	0,6	23,700.00
(=) Costo de la Materia Prima disponible	41500	0,6	24,900.00
(-) Consumo Total	39000	0,6	23,400.00
(=) Inventario Final de Materia Prima	2500	0,6	1,500.00
SUELA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Inventario Inicial deseado	1500	2,8	4,200.00
(+) Materia Prima a adquirir	13500	2,8	37,800.00
(=) Costo de la Materia Prima disponible	15000	2,8	42,000.00
(-) Consumo Total	13000	2,8	36,400.00
(=) Inventario Final de Materia Prima	2000	2,8	5,600.00
TOTAL MATERIA PRIMA CONSUMIDA			178,100.00

Una vez que se haya terminado con el manejo del inventario, se realiza el cálculo de la Mano de Obra Directa, en el cual se debe tener en cuenta las normas establecidas en la empresa así como la legislación laboral establecida en el lugar que se encuentra desarrollado el presupuesto, para este ejercicio se toma la información establecida en los datos.

Costeo Mano de Obra Directa

DEPARTAMENTO	HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
Corte	2400	2,50	6.000
Maquinado	4000	2,30	9.200
Aparado	6000	2,35	14.100
Encajillado	4500	2,40	10.800
TOTAL			40.100

A continuación se establece el presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación, el cual es complejo su determinación debido a que tienen comportamientos individuales, para el desarrollo del ejercicio práctico se toma como base lo establecido en los datos:

Costos Indirectos de Fabricación

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO TOTAL	PRECIO TOTAL
Materia Prima Indirecta			
Hilo rollo (unidad)	260	7	1,820.00
Cemento de Contacto (caneca)	130	40	5,200.00
Clavos (unidad)	65000	0,02	1,300.00
Adorno (unidad)	13000	0,11	1,430.00
Mano de Obra Indirecta			9,600.00
Otros Costos Indirectos			
Servicios Básicos			2,400.00

Depreciación Maquinaria			1,500.00
TOTAL			23,250.00

Luego que se ha determinado los tres elementos del costo se procede a determinar el costo unitario de fabricación como se muestra a continuación:

Costos de Producción

DETALLE	PRECIO TOTAL
Consumo de Materia Prima	178.100
Consumo Mano de Obra	40.100
Costos Indirectos de Fabricación	23.250
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	241.450

Costo Unitario

DETALLE	PRECIO TOTAL
Costo de Producción	241.450
Unidades Producidas	13.000
COSTO UNITARIO	19,00

Una vez que se determinó el costo unitario se procede a realizar la presupuestación del producto terminado, tomando como base la información establecida en los datos.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO TOTAL	PRECIO TOTAL
Inventario Inicial de Producto Terminado	3000	19	55.719
(+) Unidades Producidas	13000	19	241.450

(=) Producto Disponible para la venta	16000	19	297.169
(-) Unidades Vendidas	12000	19	222.877
Inventario Final de Producto Terminado	4000	19	74.292

Luego de contar con toda la información se procede a elaborar el Estado de Costos de Producción y Ventas Proyectados para el año 2018

CALZADO "ANDY S.A."
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PROYECTADO
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2018
Expresado en dólares norteamericanos \$

Inv. Inicial de Materia	
Prima Directa	11.525,00
Compras Materia Prima	
(+) Directa	180.150,00
Total Materia Prima Directa	
(=) Disponible	191.675,00
Inv. Final Materia Prima	
(-) Directa	(13.575,00)
Total Materia Prima Directa	
(=) Utilizada	178.100,00
Mano de Obra	
(+) Directa	40.100,00
Gastos de	
(+) Fabricación	23.250,00
COSTO DE	
(=) FABRICACION	241.450,00
(+) Inv. Inicial Prod. en Proceso	-
Total Prod. en	
(=) Procesos	241.450,00
(-) Inv. Final Prod. en Proceso	(0,00)
COSTO DE	
(=) PRODUCCIÓN	241.450,00
Inv. Inicial Artículos	
(+) Terminados	55.719
(=) Total Artículos Terminados	297.169
Inv. Final Artículos	
(-) Terminados	(74.292)
COSTO DE VENTAS	
(=)	\$ 222.877

Bibliografía

- Basantes, A., & Fajardo, D. (2001). *Presupuesto aplicado a la Dirección de Aviación Civil*. Quito: McGraw Hill.
- Brainstorm. (12 de Julio de 2015). *Definición de presupuesto empresarial*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de [www.aprendehoy.com.do: http://www.aprendehoy.com.do/app/do/cursos_detalle.aspx?id=723](http://www.aprendehoy.com.do/app/do/cursos_detalle.aspx?id=723)
- Burbano, R. J., & Ortiz, G. A. (2002). *Metodología para la Elaboración del Presupuesto*. Mexico: McGraw Hill.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (2005). *Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Colombia: Welch. Recuperado el 30 de Mayo de 2017
- Burbano, R. J. (2005). *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos* (segunda ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Calderón, N. (30 de 11 de 2001). *Presupuesto Maestro*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de [www.gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/presupuesto-maestro/](https://www.gestiopolis.com/presupuesto-maestro/)
- Cardenas y Napoles, R. A. (2008). *Presupuestos, Teoría y Práctica*. Mexico: McGraw Hill.
- Castro, J. (20 de Enero de 2015). *Ventajas del presupuesto*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de [www.blog.corponet.com.mx: http://blog.corponet.com.mx/10-beneficios-de-elaborar-un-presupuesto-para-tu-empresa](http://blog.corponet.com.mx/10-beneficios-de-elaborar-un-presupuesto-para-tu-empresa)
- Cervantes, A. (15 de Enero de 2010). *Metodología para la planeación, elaboración y control de presupuestos de obra*. Obtenido de [www. zaloamati.azc.uam.mx: http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/222/2%20Metodolog%C3%ADa%20planeacion%20y%20control%20de%20presupuestos.pdf?sequence=1](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/222/2%20Metodolog%C3%ADa%20planeacion%20y%20control%20de%20presupuestos.pdf?sequence=1)
- Correa, M. N. (2002). *Presupuesto*. Guatemala : SOLPRI.
- Cruz, C. J., & Jiménez, P. V. (02 de Junio de 2014). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de www.gestiopolis.com:

- <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Debitoor. (12 de Enero de 2017). *Definición de presupuesto*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de www.debitoor.es: <https://debitoor.es/glosario/definicion-presupuesto>
- Del Río González, C. (2005). *Técnica Presupuestal*. Colombia: McGraw-Hill.
- Díaz, B. J. (12 de Febrero de 2013). *Ventajas del presupuesto*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de www.blogspot.com: <http://presupuesto-jazdibar.blogspot.com/2015/10/gerencia-y-presupuesto.html>
- Díaz, C. M., Parra, H. R., & López, C. L. (2012). *Presupuestos - Enfoque para la planeación financiera*. Colombia: Nort Point III.
- Fagilde, C. (29 de Abril de 2009). *Principios del Presupuesto*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de www.upg.mx: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Flores, M. (12 de Junio de 2012). *Procedimientos de control y ejecución presupuestaria para mejorar la gestión empresarial en la Floricola Florespa Cia. Ltda.* Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Tesis de Grado: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/760/1/T-UCE-0003-82.pdf>
- Gordon, W. H. (2005). *Presupuestos - Planificación y Control*. (Q. D. Enrique, Ed.) Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Henrique, G. (01 de Marzo de 2012). *Definición de presupuesto empresarial*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de www.blogs.unellez.edu.ve: <http://blogs.unellez.edu.ve/gilberh/2012/03/01/modulo-i-presupuesto-empresarial/>
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (15 de Enero de 2016). *Generalidades*.

Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de www.finanzas.gob.ec:

<http://www.finanzas.gob.ec/valores-mision-vision/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (12 de Junio de 2015). *Normativa del Sistema de*

Administración Financiera. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de

www.finanzas.gob.ec:

[http://www.finanzas.gob.ec/wp-](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/Normativa_Presupuesto_Contabilidad_Tesorer%C3%ADa_Acuerdo_447.pdf)

[content/uploads/downloads/2013/08/Normativa_Presupuesto_Contabilidad_Tesorer%](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/Normativa_Presupuesto_Contabilidad_Tesorer%C3%ADa_Acuerdo_447.pdf)

[C3%ADa_Acuerdo_447.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/Normativa_Presupuesto_Contabilidad_Tesorer%C3%ADa_Acuerdo_447.pdf)

Napoles, & Cardenas, A. (2008). *Presupuesto teoria y practica segunda edicion* . Mexico:

MGwill.

NIC 7 Estados de Flujo de Efectivo. (2007). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Bogotá:

Mc graw Hill.

Núñez, A. (12 de Febrero de 2017). *Historia del Presupuesto*. Recuperado el 30 de Agosto de

2017, de www.gestiopolis.com: [https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-](https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/)

[los-presupuestos-ensayo/](https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/)

Pérez, J. (21 de Mayo de 2013). *Beneficios del presupuesto*. Recuperado el 30 de Agosto de

2017, de www.scribd.com: [https://es.scribd.com/doc/144043273/Beneficios-Del-](https://es.scribd.com/doc/144043273/Beneficios-Del-Presupuesto-Maestro)

[Presupuesto-Maestro](https://es.scribd.com/doc/144043273/Beneficios-Del-Presupuesto-Maestro)

Rivadeneira, A. (15 de Junio de 2013). *Presupuesto de Inversiones* . Recuperado el 01 de Junio

de

2017,

de

www.repositorio.espe.edu.ec:

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/6497>

Rivadeneira, M. (2014). *Elaboración del presupuesto en empresas manufactureras* . México:

Mc Graw Hill.

- Rodríguez, C. (01 de Junio de 2015). *Reseña Histórica del presupuesto*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de [www.blogspot.com: http://crodriguez525.blogspot.com/2014/11/resena-historica-del-presupuesto.html](http://crodriguez525.blogspot.com/2014/11/resena-historica-del-presupuesto.html)
- Rodríguez, L. (11 de Diciembre de 2013). *El presupuesto y la gerencia*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de [www.es.slideshare.net: https://es.slideshare.net/mayfor/libro-de-presupuesto-empresarial](https://es.slideshare.net/mayfor/libro-de-presupuesto-empresarial)
- Sarmiento. (1998). *Los presupuestos teoría y aplicación* . Bogotá : Universidad Distrital .
- Welsch, G., Hilton, R., & Gordon, P. y. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México: Pearson Educación.
- Wordpress. (15 de Octubre de 2008). *Etapas del presupuesto*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de [www.wordpress.com: https://idalba.wordpress.com/etapas-de-la-preparacion-del-presupuesto/](https://idalba.wordpress.com/etapas-de-la-preparacion-del-presupuesto/)