



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**Carrera: AUDITORIA Y CONTABILIDAD**

**Tema: PRESUPUESTO INTEGRAL EMPRESA DECET S.A.**

**Autores: GALO ENRIQUE CASTRILLÓN PEREZ  
JORGE EDUARDO AGUINAGA VALDIVIESO**

**Tutor: DIEGO DONOSO, PhD.**

**Tutor Técnico: CAROLINA JARAMILLO, MG.**

**Año 2017**

**Datos generales:**

<b>Tema:</b>	<b>PRESUPUESTO INTEGRAL EMPRESA DECET S.A.</b>
<b>Estudiante:</b>	<b>JORGE EDUARDO AGUINAGA VALDIVIESO GALO ENRIQUE CASTRILLÓN PEREZ</b>
<b>Carrera:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>Tutor:</b>	<b>DIEGO DONOSO, PhD.</b>
<b>Asesor Técnico:</b>	<b>CAROLINA JARAMILLO, MG.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Quito, 23 de febrero de 2017</b>

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida para poder lograr mis metas, a mi familia por el constante apoyo que me han sabido brindar en cada etapa de mi vida, sobre todo por estar junto a mí en los momentos más difíciles, siempre con una palabra de aliento, gracias a ellos y a mi esfuerzo ahora seré un gran profesional y con gran orgullo diré que no les falle a quienes confiaron en mí.

Reconozco a todos mis docentes por los conocimientos impartidos durante mi trayectoria educativa.

A mis compañeros de aula, por su amistad durante este periodo estudiantil por su constante preocupación y ayuda que supieron darme cuando lo he necesitado.

*GALO CASTRILLÓN*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios, por darme cada día la bendición de seguir adelante y cumplir cada uno de mis objetivos; a la Universidad Israel por apoyar este proyecto con información y respaldo incondicional.

A todos y cada uno de los que no he nombrado y que han sido parte de fundamental de mi crecimiento y desarrollos educativo y profesional.

*JORGE AGUINAGA*

## **DECLARATORIA DE AUTORÍA DE TRABAJO**

Nosotros, Galo Enrique Castrillón Pérez y Jorge Eduardo Aguinaga Valdivieso, estudiantes de la Universidad Tecnológica Israel de la República del Ecuador, DECLARO en forma libre y voluntaria que la presente investigación que se presenta como título de referencias: PRESUPUESTO INTEGRAL EMPRESA DECET S.A., así como los contenidos desarrollados son propios de la autoría de los comparecientes.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme las fuentes bibliográficas, respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Y para su constancia se firma la presente; Declaratoria de autoría de en fecha antes señalada.

---

Galo Enrique Castrillón Pérez

---

Jorge Eduardo Aguinaga Valdivieso

Quito, 23 de febrero del 2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO.**

Yo, Mg. Carolina Paola Jaramillo Bayas, en calidad de tutor técnico del Proyecto Integrador de Carrera designado por el área del conocimiento de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Tecnológica Israel de la República del Ecuador, CERTIFICO que el Tema del Proyecto Integrador de Carrera: PRESUPUESTO INTEGRAL EMPRESA DECET S.A., de los estudiantes Galo Enrique Castrillón Pérez y Jorge Eduardo Aguinaga Valdivieso, cumple con los requisitos técnicos planteado en la investigación exigido por la misma que prueba el mismo.

Es todo lo que puedo expresar en honor a la verdad, facultando al estudiante a ejecutar el uso del presente proyecto integrador de carrera, así como se autoriza la presentación del mismo para defensa y evaluación por el tribunal respectivo.

---

Mg. Carolina Paola Jaramillo Bayas

Quito, 23 de febrero del 2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.**

Yo, PhD. Diego José Donoso Vargas, en calidad de tutor técnico del Proyecto Integrador de Carrera designado por el área del conocimiento de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Tecnológica Israel de la República del Ecuador, CERTIFICO que el Tema del Proyecto Integrador de Carrera: PRESUPUESTO INTEGRAL EMPRESA DECET S.A., de los estudiantes Galo Enrique Castrillón Pérez y Jorge Eduardo Aguinaga Valdivieso, cumple con los requisitos técnicos planteado en la investigación exigido por la misma que prueba el mismo.

Es todo lo que puedo expresar en honor a la verdad, facultando al estudiante a ejecutar el uso del presente proyecto integrador de carrera, así como se autoriza la presentación del mismo para defensa y evaluación por el tribunal respectivo.

---

PhD. Diego José Donoso Vargas

Quito, 23 de febrero del 2017

## **RESUMEN**

El presente proyecto tiene la finalidad de realizar un análisis de cada una de las etapas que deben considerarse en la elaboración del presupuesto integral de una empresa. La investigación incluye el levantamiento de información de cada departamento de la empresa, encuestas a los directivos principales, establecimiento del presupuesto de cada departamento de la empresa, interacción del presupuesto integral, proyección de flujo de caja, proyección de estados financieros y análisis de los principales índices financieros de la empresa DECET S.A.

Se desarrollará una herramienta en hoja electrónica Excel que permita a la empresa interactuar, probar y proyectar sus presupuestos y estados financieros de una manera práctica, vinculando toda la información de cada departamento de la empresa y simular escenarios que permita a la Gerencia General la oportuna y correcta toma de decisiones.

Este estudio se desarrolló tomando como base una empresa de fabricación de elaborados de té y su información financiera correspondiente al año 2016.

**PALABRAS CLAVES:** Presupuesto, planificación, control, finanzas

## **ABSTRAC**

This article intends to analyze each of the phases that need to be taken into account for the formulation of a master budget. This includes gathering the information from different departments, interviews with leading authorities, establishing several budgets for each of the company's departments and consolidating them into a master budget. This will allow the company to interact with the proposed budget, forecast financial statements, cash flow and ratios at DECET S.A.

Also, all this analysis will be done in an Excel spreadsheet. This will allow the company to interact, test and forecast its budgets and see how the forecasted financial statements change accordingly. Since all the information is linked the company will be able to simulate different scenarios to allow the company's management to take timely and intelligent decisions.

The study was developed in a tea-based products company and its financial information for year 2016.

**KEYWORDS:** Budget, planning, control, finance

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTORÍA DE TRABAJO .....	v
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO. ....	vi
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC.....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
SECCIÓN I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
SECCIÓN II .....	8
2.1. MARCO TEÓRICO .....	8
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	23
SECCIÓN III.....	26
3.1. METODOLOGÍA .....	26
3.1.1. Marco metodológico .....	26
3.1.2. Tipo de investigación .....	26
3.1.3. Diseño de la investigación.....	27
3.1.4. Población.....	28
3.1.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	29
3.1.6. Presentación y análisis de los resultados.....	29
3.2. PROPUESTA.....	37
3.2.1. Presupuesto de ventas.....	40
3.2.2. Presupuesto de producción.....	49
3.2.2.1. Presupuesto de mano de obra directa .....	49
3.2.2.2. Presupuesto de materias primas.....	53
3.2.2.3. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF).....	57
3.2.3. Presupuestos de gastos comerciales y administrativo financiero.....	62
3.2.3.1. Presupuesto comercial .....	62
3.2.3.2. Presupuesto administrativo financiero.....	63
3.2.4. Estados financieros proyectados .....	66
3.2.4.1. Flujo de caja proyectado.....	66
3.2.4.2. Estados financieros proyectados.....	72

SECCIÓN IV .....	85
4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
4.1.1. CONCLUSIONES .....	85
4.1.2. RECOMENDACIONES .....	86
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	87

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Presupuesto de Ventas por Canal (Unidades).....	45
Cuadro No. 2 Presupuesto de Ventas por Canal (Valores).....	46
Cuadro No. 1 Presupuesto de Ventas (unidades + bonificación) .....	47
Cuadro No. 2 Presupuesto de Ventas (Valores) .....	47
Cuadro No. 3 Presupuesto de Costo de Mano de Obra .....	50
Cuadro No. 4 Presupuesto de Mano de Obra Global por Unidad y Horas.....	52
Cuadro No. 5 Presupuesto de Mano de Obra Trimestral.....	53
Cuadro No. 7 Costos Indirectos de Fabricación 2016 .....	59
Cuadro No. 8 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.....	60
Cuadro No. 9 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación Trimestral .....	61
Cuadro No. 10 Presupuesto Costo Total de Producción .....	61
Cuadro No. 11 Presupuesto de Gastos de Comercialización.....	63
Cuadro No. 13 Presupuesto de Personal.....	65
Cuadro No. 12 Presupuesto de Administración y Financieros .....	66
Cuadro No. 13 Presupuesto del Flujo de Efectivo.....	71
Cuadro No. 14 Estado de Situación Financiera Presupuestado.....	74
Cuadro No. 15 Estado de Resultados Presupuestado .....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Organigrama de la Empresa DECET S.A. ....	2
Gráfico No. 2 Análisis Estratégico .....	8
Gráfico No. 3 Componentes del Presupuesto Maestro.....	39
Gráfico No. 4 Razón Corriente y Razón Ácida .....	76
Gráfico No. 5 Días de Cobro y Días de Inventario .....	77
Gráfico No. 6 Razón de Deuda a Capital Largo Plazo y Razón de Deuda Largo Plazo .....	78
Gráfico No. 7 Período de Intereses Ganados.....	79
Gráfico No. 8 Cobertura de Intereses .....	79
Gráfico No. 9 Razón de Autonomía .....	80
Gráfico No. 10 Razón de Deuda.....	80
Gráfico No. 11 Razón de Flujo de Efectivo .....	81
Gráfico No. 12 Rendimiento Operativo .....	82
Gráfico No. 13 Análisis de Gestión.....	83

## SECCIÓN I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Tema de investigación

"Presupuesto integral de la empresa DECET S.A."

#### 1.2 Planteamiento del problema

¿Cómo la compañía DECET S.A. puede planificar y estimar sistemáticamente su gestión operativa, dentro de un procedimiento técnico presupuestario, para que éste se refleje adecuadamente en sus Estados Financieros proyectados?

#### 1.3 Introducción

##### 1.3.1 Datos de la empresa

La empresa DECET S.A. se fundó el 15 de enero de 2003 en la ciudad de Quito por el Ingeniero Jorge Cortez. Desde su fundación la empresa DECET S.A. se dedica a la fabricación de té instantáneo y son comercializados bajo el nombre comercial TE DECET.

La empresa DECET S.A. actualmente comercializa 5 productos: Té Instantáneo de 500g., Té Instantáneo de 100g., Ice Tea 925g., Ice Tea 465g. y Te Líquido de 500ml. Estos productos se los puede encontrar en dos sabores limón y naranja.

La Misión de la empresa es: *“Contribuir a la nutrición y salud, poniendo a disposición del mercado ecuatoriano productos de alta calidad. Ofreciendo un crecimiento y enriquecimiento a sus empleados y socios comerciales”*.(Empresa Decet S.A, 2017)

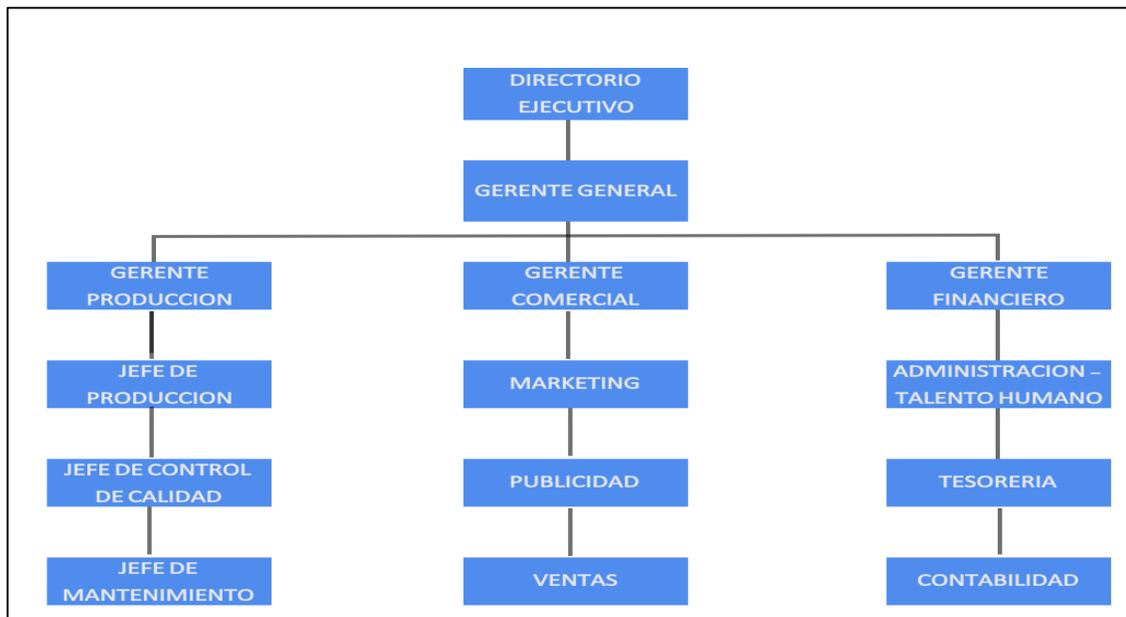
La Visión de la empresa es: “*Ser la empresa reconocida a nivel nacional como la líder en productos de bebidas*”.(Empresa Decet S.A, 2017)

La empresa DECET S.A.se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha. La dirección de la oficina es Calle Santa María N47-296 y Av. Amazonas, sector La Mariscal.

La estructura organizacional de la empresa DECETS.A. está conformada por:

- Directorio Ejecutivo
- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Producción

**Gráfico No. 1 Organigrama de la Empresa DECET S.A.**



Fuente: Investigación Directa  
Elaboración: Los Autores

El Directorio Ejecutivo es el órgano que toma las decisiones más importantes en la compañía y que en última instancia determina las directrices generales que seguirá la compañía. Esta dirigida por el Presidente Ejecutivo de DECET S.A. Entre sus principales

tareas está la de definir los índices de endeudamiento y líneas de crédito, políticas de cobranzas con clientes, pero principalmente se encarga de aprobar los Informes financieros de la compañía. Dentro de las principales resoluciones establecidas en la Junta General de Accionistas, del año 2016, se estableció que era necesario establecer un presupuesto anual el cual debía ser aprobado por este órgano previo al inicio de cada año operativo en la compañía.

La Gerencia General es la función que mantiene la representación legal de la compañía y que se encarga de la operación general de la compañía. Así mismo debe actuar de secretario de las reuniones de junta general y de Directorio a las que asista y firmar, con el presidente, las actas respectivas. El Gerente General es elegido por la junta general para un periodo de tres años, tendrá la representación legal, judicial o extrajudicial de la compañía. Podrá ser reelegido indefinidamente y para ser Gerente General no se requiere ser accionista de la compañía. Tiene los más amplios poderes de administración y manejo de los negocios sociales con sujeción a lo dispuesto por la Ley de Compañías y su contrato profesional.

La Gerencia Financiera es el órgano que se encarga de efectuar el análisis y planeación financiera de DECET S.A. así como emitir los Estados Financieros o cualquier otro reporte necesario que sirvan, a la Junta de accionistas y Gerencia General, para establecer las condiciones fiscales de la compañía. Así mismo se encargará de establecer e instrumentar las formas de financiamiento de las inversiones de capital que realice la compañía.

Dentro de la Gerencia Financiera se tiene una estructura muy sencilla liderada por el Gerente Financiero que supervisa a la Jefe administrativa y talento humano, al Jefe de tesorería y a la contadora de la empresa, la misma que divide sus tareas con un auxiliar contable.

La Gerencia de Mercadeo es el área responsable de definir las estrategias de mercadeo para la oferta de productos de la compañía. Diseñar el plan de Mercadeo de DECET S.A.

con base de los cuales se deberá planificar y elaborar el presupuesto de ventas. Bajo su dirección están las áreas de Marketing, Publicidad y Ventas. Marketing se encarga de establecer los canales de distribución y las características comerciales de los productos a ser ofrecidos al mercado. Publicidad se encarga de la parte comunicacional de la estrategia comercial y establecer los mejores medios para la difusión de las campañas publicitarias. Mientras que Ventas se encarga de la administración de toda fuerza de ventas para establecer las relaciones comerciales y toma de pedidos desde los clientes.

La Gerencia de Producción se encarga de supervisar los procesos productivos de DECET S.A. y es el responsable de organizar, integrar y controlar las áreas productivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción con eficiencia y brindar productos con altos estándares de calidad en los tiempos requeridos. Bajo su control directo están las áreas de producción, mantenimiento y control de calidad que tiene propósitos específicos alineados a conseguir una producción eficiente de los elaborados de Té, mantener estándares de calidad y políticas de seguridad industrial en toda la fábrica.

#### PERSPECTIVA DE LA EMPRESA

Como un hecho coyuntural en el 2015 la empresa evidenció un crecimiento inusitado de ventas debido al cambio de productos por parte del mayor proveedor de bebidas de Té en el mercado ecuatoriano. Esto produjo un notorio desabastecimiento en los diversos canales de distribución y una gran oportunidad de ventas adicionales. Con este repentino cambio en el mercado, la estrategia de la gerencia fue la de incrementar los niveles de producción y realizar nuevas inversiones en activos fijos. Sin duda que esto se reflejó también en el incremento de actividades operativas y administrativas lo cual requirió la implementación de mayores controles a nivel general.

Considerando esta situación coyuntural y el nuevo escenario administrativo, el Directorio Ejecutivo decidió, a partir del año 2016, establecer como un requerimiento anual la elaboración de un presupuesto anual que deberá aprobarse junto con los Estados Financieros del año en curso. Es así que, como parte de sus actividades periódicas anuales,

la gerencia financiera tiene como tarea realizar el presupuesto del año 2017 y presentarlo para aprobación previa a la Gerencia General y posteriormente al Directorio.

Para el presupuesto 2016 se realizó una estimación muy general de las cantidades de unidades a vender en el nuevo año, que comprendía lo vendido en el año pasado más un porcentaje de crecimiento del 7%. Este porcentaje era una tasa solicitada por la gerencia general y que respondía al siguiente cálculo: Inflación 2015 del 3.3% + Margen de 5,7% con el cual se estimaba proporcionar un incremento en la entrega de dividendos para los accionistas. No se aplicó un procedimiento formal o técnico de elaboración de presupuestos por ser el primer año de emisión de este documento. Adicionalmente se pudo indagar que, si bien la gerencia de producción compartió sus estimaciones respecto de las unidades a producir, más influenciaron los niveles históricos de producción y los requerimientos de la Gerencia General, que las condiciones y planes actuales de producción.

Así mismo, de acuerdo a lo mencionado por el Gerente de la compañía, para el año 2016, no se requirió que todos los departamentos trabajen de forma conjunta en la elaboración del presupuesto general de DECET S.A. Solamente se les requirió presentar su presupuesto general por departamento y tener como lineamiento la baja de costos según comentarios de la contadora de la empresa.

Para el 2017, Gerencia Financiera ha establecido como parte de sus objetivos el incorporar un proceso de elaboración de un presupuesto integral en DECET S.A. y establecer una herramienta de control con base a hojas electrónicas de cálculo (Microsoft Excel). Tomando en cuenta esta necesidad puntual, el Gerente Financiero de la entidad se contactó con el equipo de investigadores de esta propuesta académica y se los encargó la realización del presupuesto integral 2017 de la compañía DECET S.A.

## CONTEXTUALIZACIÓN MACRO DEL MERCADO DE TÉ

"A nivel mundial el té es la bebida caliente más consumida del mundo. Los dos té más populares son el té negro, consumido mayormente en los países occidentales y el té verde más popular en los países asiáticos (China, Japón e India). El té verde (Green tea) es producido de la misma planta que se produce el té negro (Camellia Sinensis). El té es más consumido en Europa (Inglaterra), y una parte de la producción de este es hecha aquí en el Ecuador" (Aguirre y Sánchez, 2011)

Últimamente la población en general ha ido cambiando sus gustos y preferencias y con ello los consumidores se están inclinando por otras preferencias, como los productos naturales o sin sustancias artificiales, sin azúcar o con endulzantes naturales, bajo en colesterol y grasas, sin cafeína, bajo en calorías, sin gas, sin conservantes, o sin colorantes. Lógicamente este fenómeno se nota más en los países desarrollados, pero en el Ecuador también se está dando inicio a esta tendencia. De acuerdo al artículo publicado en AméricaEconomía.com sobre el consumo de Té en Ecuador se señala que "el consumo por persona ha aumentado porque la gente ve al té como una alternativa más sana frente a las gaseosas y otras bebidas que se ofrecen en el mercado. Dentro de la categoría, el sabor que más demanda tiene es el de limón, representa 90% del mercado" (2011).

El té en Ecuador se encuentra presente hace 56 años aproximadamente. La Compañía Ecuatoriana de Té C.A. es pionera en el mercado ecuatoriano en el cultivo, elaboración y comercialización desde hace 46 años. Según la Compañía Ecuatoriana del TE C.A, soleen el país se produce unas 90 mil toneladas por año.

El mercado ecuatoriano ha tenido un cambio muy importante en la forma de consumo y comercialización del té, es así que desde el año 2006 diferentes empresas han lanzado al mercado diferentes presentaciones y sabores, siendo una de las principales y de mayor aceptación la de té frío listo para el consumo. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existe en promedio un gasto de \$164 al mes en la categoría alimentos o bebidas no alcohólicas, este indicador. (INEC, 2011)

Debido a estos cambios en el consumo de té, la empresa DECET S.A. ha realizado inversiones en tecnología, maquinaria y desarrollo de nuevos productos lo que le ha permitido tener una participación activa en el mercado de bebidas el cual se encuentra en pleno auge y desarrollo. Las limitaciones con las que cuenta actualmente la empresa DECET S.A. es el no contar con una planificación en los diferentes departamentos para poder establecer y proyectar cuales serían los resultados en un corto plazo con el desarrollo y comercialización de nuevos productos.

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 General:**

Elaborar el presupuesto integral para la empresa DECET S.A. para la planificación y control de utilidades con base a la implementación de una herramienta informática elaborada con hojas electrónicas de cálculo.

### **1.4.2 Específicos:**

1. Establecer los parámetros teóricos y conceptuales enfocados en el problema de investigación que ayuden a la elaboración del presupuesto integral.
2. Establecer la metodología, etapas y actividades departamentales relacionadas a la elaboración del presupuesto integral.
3. Elaborar el Presupuesto integral de la empresa en una hoja de cálculo para cada área operativa, proyectar los estados financieros a partir de los presupuestos establecidos y realizar el análisis financiero correspondiente, en la empresa DECET S.A. para futuros años.

## SECCIÓN II

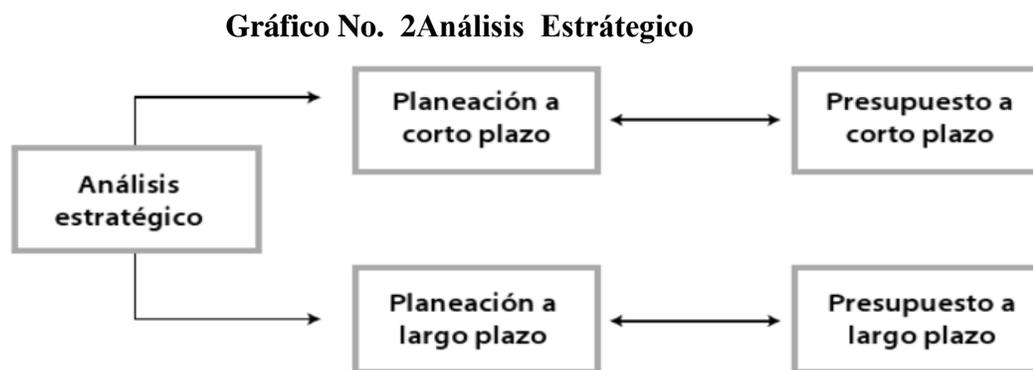
### 2.1.MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. Fundamentación teórica

En cualquier empresa, la gerencia de administración y finanzas es la encargada de controlar y crear un clima de control interno, bajo índices de eficiencia y efectividad ya que probablemente de ello dependerá la consecución de los objetivos económicos de la empresa. Las cuatro áreas que el administrador de finanzas debe hacer: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. Solo con ellas podrán obtener sus metas establecidas (KOTHLER, F & ARMSTRONG. G, 2006, pág. 123).

El presupuesto debe mantener una estricta relación con la planificación estratégica de la empresa. Según TORO (2009)"Un análisis estratégico comprende tanto la planeación a corto como a mediano y a largo plazo." (p.107)

Estos planes en conjunto conducen a la formulación del presupuesto. En el siguiente diagrama se observa cómo las flechas de un análisis estratégico apuntan en dos direcciones:



Fuente: (TORO, 2009)  
Elaboración: Los Autores

“La preparación de presupuestos sirve para la planificación y el control de las utilidades, así como la medición de beneficios para los inversionistas.” (TORO, 2009, pág. 107)

La implementación de un sistema presupuestario sirve para:

- Planificar y organizar las operaciones de los diferentes departamentos o áreas de una organización.
- Constituye una herramienta para la toma de decisiones para la gerencia, directorio y/o accionistas.
- Permite proyectar y controlar la rentabilidad de la organización y beneficios para inversionistas.

Se podría decir que una empresa sin presupuesto es como un auto sin GPS. Con el GPS uno sabe para dónde y cómo llegar a su destino. Mientras que, sin él, solo se espera que estemos en la ruta adecuada y que lleguemos en las condiciones que idealmente quisiéramos.

De acuerdo a Welsch, Glenn A. y Cols. (2005):

"El proceso de planificación, tanto de corto como de largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema. Constituye la base y el vínculo para los demás elementos, pues es a través del proceso de planificación que determinamos lo que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y quién lo va a hacer. Funciona como el centro del cerebro de una organización y, como tal, razona y comunica."(pág. 6)

A grandes rasgos, "un presupuesto debe incluir la proyección de los ingresos, costos y gastos lo que permite proyectar las ganancias planeadas o el flujo de dinero con el fin de determinar necesidades de financiamiento, ya sea internas o externas, para cubrir inversiones o mejoras requeridas. " (BACA, 2013, pág. 9)

Cabe mencionar que debe hacerse una diferenciación entre los informes financieros para uso externo y aquellos de uso interno. Normalmente los de uso interno tienden hacer informes estadísticos sobre las operaciones de la empresa; otros hacen referencia a

problemas no recurrentes y especiales y finalmente aquellos informes periódicos de desempeño. Dentro de este último se encuentran los informes de seguimiento de presupuesto, para medir el desempeño de la gestión financiera de la compañía.

Los presupuestos para la planificación de las utilidades comprometen el establecimiento de periodos definidos de gestión para realizar y ejecutar esta función. Generalmente, el periodo preferido de planificación es el año calendario o un periodo igual a 12 meses. Esto facilita la comparación con otras compañías similares. Sin embargo, hay compañías que han visto necesario realizar otros tipos de cortes calendario para que los presupuestos y los Estados financieros representen fielmente la gestión financiera de la compañía (erg. compañías con productos estacionales). Más aún, este patrón de tiempo es apropiado para que las empresas puedan planificar de forma realista con un año de anticipación.

Normalmente, se prepara un plan anual de presupuestos o de utilidades, el cual se modifica y actualiza cada mes, quitando sucesivamente el mes que acaba de terminar, agregando una proyección de los meses siguientes. De vez en cuando las organizaciones experimentan sucesos imprevistos tales como: huelgas, estados de fuerza mayor, siniestros que causa una interrupción a la planificación. Cuando esto ocurre, se debe evaluar si se debe o no cambiar el plan para los meses restantes, a fin de que la información remanente sirva para la toma de decisiones. Por el contrario, si estos cambios son muy frecuentes pueden quitar la seriedad y confiabilidad de las personas a cargo de este proceso.

Lo contrario sucede con los períodos de presupuesto pequeños, que proveen una gran cantidad de detalles y especificaciones gracias a su corto tiempo de evaluación. Los presupuestos a mediano plazo pueden considerar proyectos que la compañía está actualmente ejecutando y/o el inicio de programas necesarios para alcanzar metas a largo plazo. Los planes a largo plazo son muy amplios y pueden cubrir varios mini períodos que podrían ser trasladados o convertidos en presupuestos a corto plazo.

Como señala TORO (2009):

"Si la intención de una empresa es adquirir un conjunto de herramientas e informática (equipos PC, redes, software, etc.), un horizonte de tiempo adecuado podría ser cinco años, pero si el propósito de ventas es adornos de Navidad, el horizonte de tiempo pudiera ser mucho más corto, quizás de solo un mes."(pág. 110)

Existe una relación entre el planeamiento a largo plazo y los planes a corto plazo. "La habilidad de la gerencia para conseguir las metas parciales ayudará a que el negocio se mueva en la dirección correcta y consiga los objetivos a largo plazo." (LAURENCE, 2012)

Normalmente, los presupuestos son realizados para la compañía en general, así como para cada uno de sus departamentos. Más aún pueden incluir subdivisiones internas, productos, proyectos, servicios, áreas geográficas, etc. Estos resaltan la interacción de cada uno de los segmentos de los negocios dentro de un gran sistema y ayudan a la toma de decisiones, medición, y coordinación de los esfuerzos de varios grupos dentro de la entidad. Sin embargo, mientras más abiertos más difíciles son de controlar.

Por ejemplo, los presupuestos son preparados por una subunidad, dentro de un departamento o por una línea de producto; pueden ser utilizados por el departamento en sí; o por el área geográfica a la que pertenece. Todo depende de la relevancia de dicha actividad y la incidencia financiera que puede presentar.

Muchas veces los presupuestos deben determinar prioridades dentro de la organización para que éstos reflejen la realidad de la compañía. Es así que en muchos casos será importante determinar si es más importante considerar dentro del presupuesto un proyecto, una línea de producto o una estrategia. No hay que perder de vista que el presupuesto es una expresión completa de todo el planeamiento operativo de la compañía para un período específico de tiempo.

Los presupuestos deben considerar factores externos, tales como las tendencias de mercado, las condiciones económicas o factores políticos, por ejemplo. Este debe enlistar

supuestos, objetivos y la agenda antes de que se ejecuten los cálculos matemáticos. Con base a ellos se establecerán las metas y las estrategias a ser utilizadas, y que se las trasladará en objetivos específicos y presupuestos anuales, así como en planes operativos. De hecho, las metas corporativas deben considerar tasas de crecimiento de las ganancias, reducción de costos, ventas, volúmenes de producción, retorno sobre la inversión, y estándares de servicio. El presupuesto requiere el análisis y estudio de información histórica, tendencias actuales y estándares de mercado. Estos deben ser preparados con base a expectativas de ingresos, costos y gastos, ganancias, flujos de caja, compras, etc.

Las técnicas y detalles para la preparación, revisión y aprobación de los presupuestos varían en cada compañía. Este proceso debe ser personalizado para cada entidad y sus propios requerimientos corporativos. Los presupuestos tienden a relacionar los planes no financieros y controlar las actividades gerenciales con los correspondientes planes y controles designados para conseguir las metas y objetivos financieros. Estos son ideales e indispensables para asignar recursos, hacer cambios dentro del personal, y programar producción. Sin duda que los presupuestos ayudan a mantener los gastos dentro de los límites definidos.

Un presupuesto cuando se elabora requiere de:

- Habilidad para prever actividades
- Canales de comunicación, autoridad y responsabilidad
- Sistema contable confiable, exacto y de información oportuna
- Compatibilidad y entendimiento de la información
- Apoyo de todos los niveles en la compañía

"Hay que tomar en cuenta que un presupuesto es una ayuda para los gerentes, pero él también necesita de algunas ayudas. La gerencia general tiene, en últimas, la responsabilidad por los presupuestos de toda la organización que ellos administren, pero los diferentes niveles de la administración deben entender y apoyar un presupuesto establecido y todos los aspectos de su manejo y operación."(TORO, 2009, pág. 109)

Los datos del presupuesto deben ser reales y verificables de manera que puedan ser confiables entre las partes. A nivel corporativo, el presupuesto debe reflejar los pronósticos adecuados de ventas y de producción con el fin de estimar correctamente las ganancias y el flujo de efectivo. A un nivel departamental, el presupuesto debe reflejar los costos de cada uno de los departamentos. A este nivel, se debe presentar cuáles son los recursos disponibles, cuándo y cómo ellos serán utilizados, y las respectivas metas a conseguir.

Los presupuestos deben ser entendibles y alcanzables. La innovación y flexibilidad son necesarias para permitir sobrepasar contingencias inesperadas. La flexibilidad debe estar apoyada con presupuestos adicionales contingentes, variaciones pre-autorizadas y por una revisión continua. Los presupuestos deben ser automatizados para fácilmente realizar análisis de simulaciones. Adicionalmente se puede agregar flexibilidad a los presupuestos a través de un proceso de planeamiento de rutas alternativas de acción de manera adelantada con el fin de tomar decisiones "menos planeadas" de manera inmediata. Tan pronto como un factor cambie, otros factores dentro del presupuesto deben cambiar y establecer el nuevo rumbo de las actividades.

Hay varios factores que pueden incidir en la exactitud de un presupuesto y estos son externos e internos. Factores internos, normalmente son controlables por la compañía, mientras que los factores externos usualmente no pueden ser controlados. Por ejemplo, en economías con recesión un presupuesto adecuado puede incrementar la tasa de sobrevivencia. Una compañía puede fracasar si tiene presupuestos incompletos o muy frágiles. Sin duda que el planeamiento controlado de procesos ayuda a conseguir resultados y permiten a la gerencia a predecir los resultados de futuros eventos.

### **Proceso de elaboración de los presupuestos**

Anteriormente se pensaba a los presupuestos como un acto que realizaba la gerencia general o la administración financiera de la compañía. Actualmente esto ha cambiado y es un proceso participativo donde todos los departamentos aportan con su perspectiva para tener información que refleje la realidad de sus operaciones. Con ello se reduce la asimetría de la información y se puede buscar procesos de apoderamiento de los números y metas financieras.

1. Evaluación de la situación actual de la empresa: Los presupuestos deben empezar con el entendimiento del estado actual de los productos, servicios, procesos productivos. Se debe tener claro las expectativas de utilidades y rendimiento, el flujo de efectivo, las disponibilidades de financiamiento y de capital, así como la idoneidad del personal que ejecuta el presupuesto. Un buen programa de control de utilidades puede ayudar al desempeño de esta función.

Welsch, Glenn A. y Cols. (2005) afirman que:

"El propósito primordial del control es asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y las normas de la empresa. El control tiene muchas facetas, como la observación directa, la expresión verbal, la memoranda narrativa, las políticas y los procedimientos, los informes de los resultados reales y los informes de desempeño. La planificación y control integral de utilidades centra su atención en los informes de desempeño y en su evaluación para determinar las causas tanto de los desempeños altamente satisfactorios como de los desempeños mediocres."(Presupuestos Control y Planificación, p. 24)

2. Establecimiento del manual de procedimiento para elaboración del presupuesto: Para iniciar el proceso de planificación se debe crear un manual de procedimientos para mantener una línea de acción uniforme todos los años, en este manual se deberán proponer los objetivos, responsabilidades, formas de evaluación, metas específicas de la compañía, desarrollo de estrategias y las premisas de planificación. Así mismo este procedimiento debe establecer el calendario de planificación del presupuesto.

3. Definición de objetivos y agenda de actividades: Establecer los objetivos, permiten que se ponga de manifiesto lo que requiere la compañía. Unos objetivos manifiestan el deseo de crecimiento, otros requerirán mayor participación en el mercado, creación de nuevos servicios o inversiones de capital. Junto a estas deben estar alineados los objetivos departamentales, por ejemplo, un objetivo de aumento de ingresos debe estar establecido un objetivo de crecimiento en ventas en el área que se encargue de las mismas. Otras pueden estar relacionadas a la capacidad instalada, cuellos de botella operativos, delegación de funciones, etc. Será de gran ayuda si se añaden las estrategias a utilizar por estos departamentos, con ello la información financiera podrán ganar mayor relevancia y determinar su razonabilidad frente a los objetivos y estrategias. Todo esto debe estar enmarcado en una serie cronológica de actividades que se deben cumplir en las fechas establecidas.

4. Premisas del presupuesto: Otra actividad importante es el establecimiento de las premisas del presupuesto. Por ejemplo, la inflación del país, influencia de factores externo a la empresa, crecimiento o decrecimiento de las ventas, cambios en políticas de crédito y cobranza por incertidumbres en el mercado. Estas premisas de planificación se anexan a las directrices emitidas y aprobadas por el nivel directivo con el fin de darle sustento a los números planificados.

5. Indicadores de desempeño: Se podrá establecer los indicadores de desempeño más importantes, los cambios operativos que se requieren, información sobre los recursos disponibles, y las expectativas para el año que se viene. El plan de presupuestos es más efectivo cuando se lo ve o se convierte en un proceso activo y continuo. "Esto hace que los encargados del mismo actúen de forma rápida cuando sea necesario y no solamente reaccionen cuando ocurren los eventos no planificados." (FABOZZI J., MODIGLIANI, & GERRI, 2013, p. 235)

En este orden de cosas, el ciclo de presupuestos debe incluir los siguientes pasos:

1. Revisar el performance actual versus lo que ha sido el anterior

2. Analizar los éxitos y fracasos obtenidos durante el año anterior.
3. Establecer los objetivos del año entrante o restablecer los objetivos a largo plazo que se quedan en proceso o inconclusos.
4. Definir las premisas, los recursos necesarios y la agenda de actividades.
5. Establecer el presupuesto requerido y definir las metas del año para beneficios y/o pérdidas
6. Cerrar el presupuesto
7. Revisarlo regularmente. Normalmente esta revisión es mensual.

Luego de terminar este último paso se puede regresar nuevamente al paso inicial de forma cíclica y permanente.

### **El presupuesto y las actividades departamentales**

Muchas veces se asume que los presupuestos de una empresa solamente tienen que ver con el departamento financiero o contable solamente. Sin embargo, la gestión de elaboración de presupuestos tiene que ver con varias áreas de la organización y de un team multi-funcional.

Así mismo se tiende a pensar que las finanzas, contabilidad y presupuestos son sinónimos por lo cual es importante mencionar sus objetivos y tareas. La contabilidad se encarga de medir, analizar y registrar las transacciones realizadas por una empresa que servirá para la toma de decisiones y obtener/presentar información sobre el patrimonio de la organización. Las finanzas se encargan de la optimización del manejo de los flujos de dinero relacionado con las cuentas por cobrar y pagar, la financiación de las operaciones y el financiamiento de las inversiones que se requieren realizar.

Como se puede ver las tres áreas de la organización son complementarias y tienen una función muy definida. La contabilidad proporcionará toda la información histórica que requiere los presupuestos sobre las transacciones comerciales ejecutadas mientras que finanzas entregarán información sobre los flujos de dinero que se requieren medir en los

presupuestos para determinar si se pueden cumplir con las metas establecidas en un presupuesto.

Generalmente las empresas inician su plan de presupuesto basados en el plan de ventas, los mismos que constan de 3 ejes fundamentales:

1. El volumen planificado de ventas a un precio unitario por producto
2. El plan promocional o publicidad
3. El plan de gastos de venta que por lo general incluyen remuneraciones y comisiones de los vendedores.

Hay dos términos que son muy utilizados al momento de realizar el plan de ventas, estos son la planificación y el pronóstico de ventas. Si bien los dos están relacionados, los dos tienen un objetivo diferente. Así, el pronóstico de ventas es la declaración cuantificada de las futuras circunstancias que rodean la actividad de la compañía dentro del mercado, basado en uno o más supuestos determinados por la gerencia. Mientras que la planificación establece las actividades a realizar dentro del departamento comercial de la compañía.

Es básico que el presupuesto maestro esté en plena sincronía con el plan de ventas con un enfoque estratégico de largo plazo y táctico de corto plazo. Las empresas generalmente consideran un plazo de 5 a 10 años como un horizonte adecuado para el plan estratégico de ventas y 1 o 2 años para el plan táctico del mismo.

En vista de que la compañía realiza ingentes inversiones para su desarrollo, es normal y natural que se hagan planes que cubran varios años de vigencia. A veces puede resultar útil mirar como actividades relacionadas al plan de ventas a largo plazo y las de corto plazo se van interrelacionando y generando resultados de diferente índole. Por ejemplo, una entidad que opera dentro de un año fiscal, debe realizar una evaluación periódica que puede ser semestral, para tentativamente evaluar la ejecución del plan estratégico de

ventas (largo plazo) ya que esto generará una holgura de tiempo para contar con las consideraciones preliminares y establecer el presupuesto de ventas del año siguiente.

Un presupuesto de ventas debe ser congruente con la realidad y otros presupuestos de áreas relacionadas. Se deberá considerar:

1. Variables externas: Identificación y evaluación
2. Establecimiento de objetivos y metas
3. Estrategias de la entidad
4. Especificación de los supuestos de planificación

Adicionalmente a lo comentado, el plan de ventas debe tomar en cuenta las tendencias de los mercados y las actividades de la competencia, esto podrá añadir nuevas formas de ver el desarrollo de las actividades, desarrollo de nuevos productos o considerar nuevos nichos de mercado. Dentro de las prácticas habituales está el realizar muestreo de productos en cadenas mayoristas o hacer presentaciones demostrativas en las instalaciones de clientes. Por ejemplo, un caso de éxito fue la creación del Té Helado Cramberry - Manzana que salió de un testing de sabores con clientes finales. Dentro de DECET S.A. se tiene como política de mercadeo el realizar continuos sondeos de opinión a sus clientes directos, así como a sus clientes indirectos.

Una forma común de ejercitar los presupuestos de forma práctica es entendiendo exactamente lo que se requiere y cuánta actividad es requerida para conseguir tus metas. Por ejemplo, si un gerente determina cuál es su presupuesto de venta en un año determinado, debe conocer exactamente los recursos que requiere, las actividades a realizar y cómo las va a ejecutar.

Una vez que se acordó el plan de ventas, se prosigue con el plan de producción donde se establece o se determina el número de unidades de producción para cada producto, cuánto

debe ser manufacturado para mantener el plan de ventas establecido, así como las unidades necesarias para cumplir los niveles de inventarios mínimos requeridos.

Al planificar las necesidades de producción se pueden establecer requerimientos de insumos, inventarios, y la programación de la planta de producción de la fábrica por cada tipo de artículos a producir; por lo tanto, conocer el plan de producción es de gran importancia. En diversas ocasiones estos procesos de elaboración se complican ya que hay productos que comparten su proceso de producción, que son excluyentes entre sí o que dependen el uno del otro. Más aún si estos productos se importan lo que puede influir en los tiempos de producción y de pago.

"El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto. Para desarrollar el presupuesto de producción, el primer paso es establecer políticas para los niveles de los inventarios. El siguiente paso es planificar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse durante el periodo que cubre el presupuesto. El tercer paso es programar esta producción por sub-periodos."(Welsch, Glenn A. y Co, 2005, p. 55)

Del plan de producción, se podrá planificar los costos de materia prima directa, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación. La materia prima es el costo principal de manufactura y está representado por los materiales y partes de fabricación de un artículo terminado. El presupuesto de materia prima determinará a su vez las unidades por cada tipo de material para fabricar cada uno de los artículos terminados, el análisis de esta materia prima exige un meticuloso estudio de los productos para determinar las tasas unitarias de consumo.

De estos procesos se desprenderán los presupuestos generales de compras. Este presupuesto administrado por el departamento de compras planificará el número de unidades de materia prima, por cada tipo de producto, que deberá comprarse para responder a los planes de producción. Así como para establecer el precio unitario de

compra planificado con el cual se obtendrá los flujos de capital requeridos para realizar estas compras.

Otro componente importante es el presupuesto de la mano de obra directa, que corresponde a los costos identificables de las personas inmersas en la producción de cada artículo determinado. Para la valoración de este presupuesto se requiere las horas estándar de mano de obra por unidad de artículos terminados, así como adicionalmente el promedio de remuneraciones por hora planificada. En el caso de empresas de servicios, no aplica el presupuesto de mano de obra directa y en dichos casos estos costos se lo registrarán como gastos operativos del negocio.

Adicionalmente se podrá requerir presupuestos complementarios por servicios, costos indirectos de fabricación, inventarios y gastos administrativos relacionados a la producción. De manera similar se deberá continuar con la planificación de los otros gastos de la compañía. Así los gastos de administración, soporte y post venta, IT, servicios generales, seguros, etc. Estos departamentos deben reportar y controlar sus presupuestos y estar alineados a los objetivos centrales o corporativos.

Si el presupuesto se basa en una planificación anual, entonces servirá como una herramienta para evaluar la gestión total de una compañía. Entonces el presupuesto servirá como:

1. Indicador de los costos e ingresos para cada actividad que realiza la compañía.
2. Una manera de proveer información y soportar las decisiones y actividades de la empresa.
3. Una herramienta de monitoreo y control. Especialmente si se hace un control periódico entre lo planificado y real ejecutado por cada departamento.

Comparar los presupuestos de forma anual es una excelente manera de medir el desempeño de la compañía y comparar los números financieros esperados y los

indicadores o márgenes establecidos. Esto también se lo puede hacer confrontándolos a los indicadores financieros obtenidos por empresa similares en el mercado.

Para mejorar el performance de la compañía es necesario que la gerencia o los encargados del control del presupuesto entiendan y monitoreen los principales "drivers" de un negocio. Un driver es una actividad que tiene mayor impacto en la gestión de una compañía. Por ejemplo, unos tendrán como un driver principal a las "Ventas al estado" otros tendrán como driver al cierre de contratos como son las compañías de seguros. Cada negocio es diferente y la gerencia de planificación deberá establecer los drivers más importantes. Sin embargo, los drivers para la mayoría de empresas están comprendidos en los Ingresos, Costos y el Capital de Trabajo.

### **Estados Financieros Projectados**

Los Estados Financiero proyectados son el resultado final del proceso de ejecución del proceso de elaboración del presupuesto integral de la compañía. Normalmente estos Estados Financieros tienen una secuencia cronológica y se proyecta para el año siguiente. Sin embargo, hay casos en que muchas compañías proyectan hasta por 5 años con el afán de establecer estrategias a largo plazo.

"El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados pro –forma, los cuales son estados financieros proyectados –tanto estados de resultados como balances generales. La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa." (Ocampo, 2009, p.165)

El paquete de Estados Financieros puede variar entre compañías sin embargo lo más común es generar el Estado de Resultados Integrales, Estado de Situación Financiera y el Estado de Flujo de efectivo.

El Estado de Resultados presentará los posibles ingresos y costos esperados a futuro, así como el resultado de ganancia o pérdida del ejercicio proyectado. Por su parte el Estado de Situación presentará los saldos de Activos, Pasivos y Patrimonio al final del periodo proyectado con lo cual se podrá determinar la posición financiera de la compañía. Finalmente, el Estado flujo de efectivo mostrará cómo se han presentado los flujos de efectivo en la compañía y estimar los posibles déficits de caja.

Estos pueden ser requeridos por entes internos y externos. Al interior de la compañía servirán para la toma de decisiones y prever situaciones que se puedan presentar en el futuro. Los Estados Financieros Proyectados pueden servir a los entes externos para analizar posibles líneas de crédito, obtención de licitaciones, inversiones, etc.

Con esto se puede evidenciar que se cumple con un proceso de planeación financiera adecuado donde se planea lo que se desea hacer, se lleva a la práctica lo planificado y se verifica lo que se ejecuta. Esto da un conocimiento general de la gestión de la empresa y una coordinación de actividades que aseguran el correcto desempeño y muchas veces la supervivencia de la compañía en situaciones de riesgo.

### **Análisis Financiero**

El análisis financiero es el conjunto de técnicas que permite evidenciar y diagnosticar posibles situaciones que enfrente la compañía y que pueda que requieran de ajustes o correcciones. En varias ocasiones, estos indicadores pueden evidenciar singulares niveles de endeudamiento o capacidades de pago que demuestren la gestión económica de la empresa y en especial de su cuadro ejecutivo.

El insumo o sustento del análisis financiero son los estados Financieros generados en un estricto proceso contable donde las cifras son estructuradas en una serie de clasificaciones y registros con el fin de hacer congruente para el lector esa información financiera. A estos registros o cuentas contables se los aplica un conjunto de técnicas e instrumentos de análisis con los cuales se realiza comparaciones, evaluaciones estructurales y el

establecimiento de indicadores financieros de donde se infieren interpretaciones sobre la gestión de la compañía. “El método de análisis como técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que se sigue para separar y conocer los elementos tanto descriptivos como numéricos que integran el contenido de los estados financieros.” (Perdomo, 2002, p50)

Los métodos más usuales de análisis financiero son:

- **Análisis Vertical:** el método por el cual se hace una comparación porcentual de las cuentas contables de los estados financieros. Para el efecto se toma como base una cuenta y se la relaciona con las otras cuentas contables. Normalmente la cuenta base es el monto de ingresos o ventas. Sin embargo, esto dependerá del análisis que se está efectuando.
- **Análisis Horizontal:** Este método compara, dos o más periodos, las diversas cuentas contables de Estados Financieros. Por ejemplo, se puede comparar la cuenta Ventas de los últimos 5 años dentro de la misma empresa.
- **Índices o Razones Financieras:** Este método permite relacionar dos o más cuentas contables y obtener un indicador, el cual puede ser comparado en forma horizontal, versus otros índices del mismo estado financiero o comparado con el mismo indicador en compañías similares o la industria. Todo dependerá del análisis que se está efectuando.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

**Contabilidad:** Evalúa y reporta información financiera, así como otro tipo de información, no estrictamente financiera, que sirve a los gerentes para el cumplimiento de las metas de una organización. Su interés es medir las realizaciones de procesos y/o de personas. (Toro López, 2009, P.435)

**Costo de Ventas:** Los costos incrementales directamente atribuibles a la disposición de un activo (o grupo de activos para su disposición), excluyendo los costos financieros y los gastos por impuestos a las ganancias. (Ramírez Padilla, 2008, p.257)

Depreciación: Distribución sistemática del importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil.

Estado de Situación Financiera: Estado financiero que determina la situación económica - patrimonial den un momento determinado dentro de la compañía. Este consta de 3 componentes básicos que son Activos, Pasivos y Patrimonio. (International Accounting Standards Board, 2009, p. 18)

Estado de Resultado Integral: Estado financiero que muestra el resultado del ejercicio económico de una compañía y donde se presentan el resumen de ingresos y gastos incurridos con base a las normas de contabilidad vigentes.

Estado de Flujo de Efectivo: Estado financiero donde se presentan las entradas y salidas de efectivo y / o sus equivalentes.

Estrategia: Plan que toma en cuenta los recursos disponibles y los proyecta en una serie de objetivos en un horizonte de tiempo dado. (Toro, 2009, p.441)

Ingresos: Incrementos en los beneficios económicos que surgen de las actividades habituales y continuas de la empresa y nos referimos a ellos utilizando diferentes términos como ventas, honorarios y cuotas cobradas, intereses, dividendos, regalías o rentas (International Accounting Standards Board, 2009, p. 29)

Gastos: Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de nacimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio. (International Accounting Standards Board, 2009, p. 29)

Presupuestos: Estos son definidos como una formal expresión de los planes, metas, y objetivos de la gerencia, con relación a las operaciones y finanzas de una entidad organizacional, para un período determinado de tiempo. Los presupuestos son una herramienta que proveen dirección y ubicación hacia donde la empresa quiere llegar.

"Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los inputs y los outputs de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros" (Rincón Soto, 2011, p. 3)

Presupuesto Maestro: También conocido como Integral, éste es el principal presupuesto de las empresas donde el cual confluyen de manera ordenadas los otros presupuestos departamentales y, por lo tanto, consolida la información de todas las áreas del negocio, como son ventas, producción, compras, etc., y, por eso se llama maestro o integral. (Ramírez Padilla, 2008, p.239)

Resultado Integral Total: El resultado integral total es la diferencia aritmética entre ingresos y gastos. No es un elemento separado de los estados financieros, y no necesita un principio de reconocimiento separado. (International Accounting Standards Board, 2009, p. 41)

## SECCIÓN III

### 3.1. METODOLOGÍA

#### 3.1.1. Marco metodológico

En esta sección se detalla el diseño metodológico de esta tesis, el método de investigación, las técnicas utilizadas y el análisis de la información. "El método de investigación significa el camino por seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano para alcanzar el resultado propuesto, ya que procura establecer los procedimientos que deben seguirse, en el orden de las observaciones, experimentaciones, experiencia y razonamientos y la esfera de los objetos a los cuales se aplica." (Baena Paz, 2014, pág. 87)

#### 3.1.2. Tipo de investigación

El método utilizado para el presente trabajo es el método descriptivo que básicamente es aquel método que orienta la investigación a recolectar información relacionada con el estado actual de los objetos, personas, situaciones o fenómenos, tal como se presentan al momento de recolección de datos. Así mismo este método, permite identificar y determinar las características del universo de investigación señalando las formas de conducta y actitudes del universo investigado, estableciendo comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Tomando en cuenta lo dicho, la investigación busca analizar todos los procesos relacionados con la elaboración del presupuesto en una empresa privada para un año específico. Es decir, siendo ésta una investigación descriptiva se irá detallando la actualidad y características de todas las unidades que intervienen en la ejecución del presupuesto dentro de la empresa, con el objetivo de establecer su comportamiento frente a la ejecución del presupuesto, detallando de manera amplia cada uno de los aspectos relacionados con el presupuesto y observando en esta empresa cómo cumple con dichos procedimientos.

Adicionalmente, esta metodología ayuda a establecer procedimientos que pueden ser utilizados en todos los años subsiguientes ya que se detalla cómo se van obteniendo los datos y como se integran en resultado final (presupuesto maestro).

### **3.1.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación no es más que el establecimiento de un plan total determinado por el investigador para encontrar respuestas a la interrogante planteada. "El método descriptivo permite la observación de los hechos tal cómo se dan en la realidad o en su establecimiento natural, más no son realidades provocadas por el investigador. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, subjetivo no es indicar cómo se relacionan éstas." (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80)

Si bien la investigación de diseño que no es experimental puede tener características de descriptiva, tiene como objetivo "analizar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o bien, ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación". (RODRIGUEZ V. H., 2010, pág. 23)

En resumen, la presente investigación mantiene un diseño no experimental en cuanto a la investigación de campo ya que los datos se obtendrán directamente de la compañía privada bajo análisis, mediante la aplicación de instrumentos técnicos como las entrevistas no estructuradas que permiten la descripción detallada de los hechos y situaciones que vive la empresa al momento de realizar su presupuesto. Estas entrevistas van dirigidas al cuadro ejecutivo de DECET S.A. así como al personal de finanzas. La ejecución de las entrevistas permitirá determinar las deficiencias o desvíos en la elaboración del presupuesto integral de la compañía. Adicionalmente adjunto al presente documento se anexa la ficha de observaciones realizadas durante las visitas a la compañía bajo estudio.

#### **3.1.4. Población**

Según los tratadistas de la investigación, la población no es más que el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones de los cuales se espera obtener una información. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 174)

En este sentido la población del análisis es la empresa DECET S.A y específicamente cada una de sus unidades operativas que se encuentran inmiscuidas en la elaboración del presupuesto anual. Dentro de esta compañía las personas que permitieron la entrega de la información fueron sus directores y gerentes de cada una de sus unidades o departamentos que conforman la misma. Adicionalmente las entrevistas también incluyeron a todo el personal del área financiera administrativa ya que su manejo de los libros contable puede ayudar en la proyección de los Estados Financieros de la compañía.

Con lo dicho, los investigadores se concentraron en obtener directamente la información y analizar los procesos ejecutados dentro de población bajo análisis por lo cual no existió inconveniente de aplicar técnicas de muestreo dentro de la metodología descriptiva aplicada. Al ser un solo ente con varias unidades se analizó el 100% de la población. Este es el conjunto de elementos sobre el cual se realizan toda la investigación y en el mismo se establecen los resultados de la investigación.

**Tabla No. 1: Población y Muestra  
Personal entrevistado de DECET S.A.**

<b>No.</b>	<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>
1	GERENCIA GENERAL	Gerente General
2	FINANZAS	Gerente Financiero
3	PRODUCCION	Gerente de Producción
4	COMERCIAL	Gerente Comercial
5	FINANZAS	Jefe de Administración y Talento Humano
6	FINANZAS	Contadora
7	FINANZAS	Tesorero

Fuente: DECET S.A.

Elaboración: Los Autores

### **3.1.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos**

"Las técnicas de recolección de datos comprenden aquellas actividades y procedimientos que permiten al investigador obtener toda la información que sirve para dar respuesta al problema de la investigación"(CARVAJAL, 2013). En este sentido se utilizó la entrevista como una técnica de investigación donde la interacción personal y conversación profesional permite la recolección de información de forma directa de los ejecutantes y fueron los que libremente detallaron cada uno de los pasos que realizan para la ejecución de sus tareas relacionadas a los presupuestos.

Las entrevistas no fueron estructuradas ni se utilizó un formato específico de preguntas por lo cual fue muy útil, y se adaptó al tipo de investigación que se estaba ejecutando. El cuestionario comprendía un set de 5 preguntas fijas sobre el proceso de elaboración del presupuesto, a todos los entrevistados. Adicionalmente se añadió preguntas específicas de acuerdo a su función y cargo dentro de la empresa. Esto permitió profundizar en el tema y establecer una relación directa con los ejecutantes lo que permitió obtener información y conocimiento más específicos de manera inmediata. Los formatos de las encuestas se encuentran detallados en la sección de anexos de este documento.

### **3.1.6. Presentación y análisis de los resultados**

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas realizadas durante la fase de recolección y diagnóstico de la empresa, en el mes de octubre del 2016, estuvieron dirigidas a los gerentes de área ya que son los encargados directos de preparar el presupuesto de la empresa.

Esta técnica de recolección de información mediante entrevistas permitió establecer y explicar el propósito de la entrevista claramente, así como especificar o aclarar la información que se necesita para diagnosticar adecuadamente la situación dentro de la empresa, respecto del proceso de elaboración de presupuestos.

### 3.6.1 Encuesta y entrevista al personal

Junto con la Gerencia Financiera se definió que era importante tomar como muestra al universo de los departamentos internos que intervenían en la elaboración del presupuesto de la empresa y se decidió entrevistar el 100% de los gerentes de cada departamento dentro de la estructura organizacional de la compañía, así como las personas cercanas a la elaboración del mismo. Con base a entrevistas abiertas, a los jefes departamentales, se pudo establecer datos cualitativos y cuantitativos del proceso de elaboración de presupuestos. Esta información permitió establecer los factores importantes que deben ser medidos y determinar las líneas de acción al momento de elaborar su presupuesto integral.

Si bien la entrevista realizada comprendía una serie de preguntas abiertas no estructuradas, se ha preparado un resumen y tabulación de los aspectos más relevantes comentados por los entrevistados.

Pregunta 1: ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?

- Una herramienta de planificación donde se exponen compromisos numéricos que ayudan a medir la gestión de la compañía y establecer proyecciones más reales.
- Proceso dinámico que debe ser ajustado y revaluado de acuerdo a cómo evolucionan las actividades de la compañía.

- El 50% menciona que abarca a varias áreas de la compañía y no solamente al departamento financiero.

Pregunta 2: ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera operativa de la empresa?

- 100% señala que el presupuesto integral SI es una herramienta válida para la planificación financiera y operativa de la compañía.
- 2 personas creen que es un tema aplicable solamente a grandes empresas o multinacionales

Pregunta 3: ¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?

- No hay un proceso establecido o un lineamiento para la ejecución del presupuesto de la compañía o de cada departamento. Cada entrevistado tiene su forma particular de estimar sus gastos.
- La alternativa más común para proyectar los gastos de cada departamento es con base a los resultados de años pasados. Sin embargo, no hay una periodicidad similar. Unos toman como referencia los últimos 5 años, otros 3 años y la mayoría el último año.
- Normalmente la tendencia es a incrementar los gastos o aplicar un índice de crecimiento que puede estar relacionado al índice inflacionario.

Pregunta 4: ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?

- No hay conocimiento claro de cómo se lo elabora o cuáles son los supuestos para su elaboración. Peor aún no se realizan reuniones con otros departamentos para establecer ejes en común que sirvan para el desarrollo de sus presupuestos.

- Poco se lo toma en cuenta el presupuesto de ventas para establecer los gastos específicos de cada departamento ya que se lo considera algo exógeno a sus actividades cotidianas.
- Existe un buen cruce de información entre el departamento comercial y de producción para efectos del establecimiento de sus presupuestos particulares. Sin embargo, cada uno trabaja sobre sus datos como procesos independientes o sin interrelación.

Pregunta 5: ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?

- El 100% manifiesta que no existe un documento con los procedimientos o lineamientos para realizar el presupuesto.
- No se establecen los supuestos sobre los que se realizará el presupuesto
- No hay un calendario de actividades para la elaboración del presupuesto.
- Aproximadamente el 50% de los entrevistados toman en cuenta relacionando su presupuesto de gastos anuales con el presupuesto de producción.
- Cada departamento realiza su propia gestión y cálculos por lo cual creen tener los supuestos adecuados para presentar sus cifras.
- No existe un lineamiento o reuniones de coordinación con la Gerencia General o Financiera para delinear las actividades a desarrollar con otras unidades.

Respuesta a preguntas adicionales realizadas:

#### **Gerencia General**

- No se tiene una herramienta o programa de computación específica para la elaboración del presupuesto corporativo, así como la proyección de estados financieros.
- No se ha efectuado un planeamiento de elaboración del presupuesto integral de la compañía.

- No se han establecido índices financieros referenciales y tampoco se hace un seguimiento de los mismos durante la operación de la compañía.

### **Gerencia de Producción**

- No hay una estipulación técnica del nivel mínimo de inventarios para materia prima o producto terminado.
- La capacidad de producción esta utilizada al 63% pero solamente está permitido la producción de un solo tipo de producto por día.
- Para productos importados se necesita pagar por adelantado a los proveedores. Mientras que a los proveedores locales se ha negociado plazos entre 30 y 60 días.

### **Gerencia Comercial**

- La política de precios está basada en las negociaciones con los canales de distribución.
- Cada proveedor tiene su propia negociación y descuento de acuerdo al volumen de compra.
- En el pronóstico de ventas se considera las bonificaciones adicionales en producto.
- El personal de ventas no tiene actualmente un componente de remuneración variable por lo cual su cómputo en el presupuesto se lo incluye como parte de la nómina general pero asignada a los costos del departamento comercial.

### **Jefe de Administración y Talento Humano**

- Antes del 2016 no se establecía previamente un presupuesto formal de mano de obra, así como tampoco se asignaba costos de mano de obra por cada tipo de bien producido por la compañía.
- A partir del 2016 por instrucciones de la Gerencia Financieros se ha comenzado a buscar formas de asignar correctamente los costos a las áreas operativas considerando los diferentes niveles salariales y asignaciones de tiempo involucrado con los productos a producir.
- Para el 2017 no se prevé incrementos significativos en la remuneración de los empleados y tampoco se tiene obligaciones contractuales (Contratos colectivos)

### **Contadora**

- No se proyectan los Estados Financieros y el sistema administrativo actual tampoco se lo permite.
- Tampoco se tiene una herramienta/ sistema informático para la realización de los presupuestos.
- Para el cómputo de los CIF se realiza un reporte de todos los costos de las diversas áreas que no son producción y se hace un reporte que se entrega a gerencia financiera. Con la aprobación de la gerencia se asigna los CIF al presupuesto.
- Los gastos administrativos incluyen los salarios de los miembros del personal, servicios generales, seguros y los costos de publicidad.

### **Tesorero**

- Para la elaboración del flujo de caja no se tiene una herramienta, solamente hacemos en Excel una sumaria de los pagos emitidos a proveedores y los pagos recibidos de cobranzas.
- Para el control de la cartera de cobranzas se establece un reporte con las fechas de negociadas de cobro a clientes y se hace un seguimiento con el Gerente financiero quincenalmente. Sin embargo, en el último trimestre del año algunos clientes superaron los 60 días de plazo.
- Existe una política de pago a proveedores es 30 y 60 días, pero existen excepciones de pago para pago inmediato. Solamente los productos importados se pagan 100% por anticipado.
- Respecto a las líneas de crédito, las necesidades de capital se las cubre con créditos que pide la Gerencia Financiera.

### **Resumen de Hallazgos**

De la lectura de estas respuestas se puede decir que en general, los personeros de DECET S.A., saben lo que es un presupuesto y estiman que el presupuesto maestro o integral es un plan general financiero y operativo para toda la compañía. Así mismo de las respuestas

se podría inferir que hay un entendimiento de lo que comprende un presupuesto integral y como se puede aplicar esta herramienta dentro de la empresa para que con ello se logre medir la gestión y establecer proyecciones más reales.

El personal esta consiente que este proceso debe propender a consolidar las actividades de todas las unidades de negocio y no solamente entenderlo como una actividad del departamento financiero. Está claro que hasta el 2016 no se ha hecho o ejecutado un presupuesto integral dentro de DECET S.A., solamente se han realizado estimaciones generales por cada departamento, pero nunca las han interrelacionado entre sí para unificar las actividades planeadas de la compañía. Con esto en mente el 100% de participantes creen que el presupuesto integral sería de gran ayuda para la empresa ya que actualmente no tiene una herramienta para comparar resultados y determinar pérdidas o ineficiencias en la empresa.

Sin duda que el presupuesto es un proceso dinámico que debe ser ajustado y re-evaluado de acuerdo al desarrollo de las actividades propias de DECET S.A. La planificación de ventas está en un proceso de re-organización con el ingreso de un nuevo gerente de ventas a principios del 2016. Este ha iniciado un proceso de cambios en cuanto a la sistematización y control de los reportes de ventas en la empresa. Actualmente no se tiene reportes estandarizados y los pronósticos de ventas se los realiza con base a estimados de los últimos 5 años anteriores. Sin embargo, no hay nada establecido o la aplicación de un proceso previamente aprobado o una normativa de elaboración del presupuesto corporativo. Hay que mencionar que esto se replica en todos los otros departamentos donde no existe una proceso o metodología para la elaboración de presupuestos a nivel de compañía lo cual produce que cada departamento genere información bajo sus propios objetivos, supuestos y agenda lo cual repercute en la calidad de los mismos.

Otro hallazgo que se puede mencionar es que al no existir un presupuesto maestro o integral que ayude en la planificación de actividades, cada departamento actúa o planifica de acuerdo a sus necesidades particulares. Por ejemplo, en los meses de diciembre se tiende a tener menos días hábiles y por lo tanto se trata de producir más en menores días

y dar vacaciones al personal de planta. Para atender estos requerimientos el departamento de producción emite muchas órdenes de compra por lo cual se genera pagos extraordinarios y costos de financiamiento. Si bien por el momento Tesorería ha logrado cubrir dichos déficits con el flujo operacional, estos déficits se los podría cubrir fácilmente con una adecuada planificación entre Finanzas y Producción.

Así mismo al no existir una metodología adecuada de planificación se incurren en malas estimaciones lo cual repercute en costos adicionales para la compañía. Se pudo constatar en las entrevistas que hay muchas compras urgentes. Por ejemplo, la compra de materia prima se la realiza con base de los pedidos mensuales que emite el departamento de producción. Al no tener una programación y planificación adecuada de adquisiciones dentro de la compañía se provoca el incremento de los costos de materiales e insumos al tener costos extraordinarios de transporte o por buscar proveedores más costosos pero que tengan los insumos disponibles.

Complementariamente, estas compras contingentes también afectan la liquidez de la compañía. Por una mala planificación se deben incurrir en pagos adicionales lo cual hace que los fondos disponibles se re-orienten para otras actividades no planificadas. Si bien se tiene contratado líneas de crédito de la empresa, ésta genera costos financieros adicionales. Más aún se espera que en las condiciones económicas actuales, los términos de cobro tengan que flexibilizarse aún más (para ser competitivo en ventas) y sea necesario cubrir futuros déficits de efectivo. Todo esto se podría prever si se realiza un buen presupuesto y a su vez correctos estados de flujos de efectivo.

Los planes de producción se los realiza con base a los últimos 3 años y con base a los niveles operativos de la maquinaria. Existe un cruce de información entre el departamento comercial y de producción para efectos del establecimiento de sus presupuestos particulares. Sin embargo, cada uno trabaja sobre sus datos como procesos independientes o sin interrelación. Esto a la larga produce que se retarden los tiempos de entrega de presupuestos ya que la consolidación de información es más difícil de ejecutar.

Durante las entrevistas se pudo observar que el personal ejecutivo de la compañía esta consiente que la elaboración de presupuestos se lo debe hacer de forma integral para que se convierta en una herramienta efectiva para la planificación financiera y operativa de toda la compañía. Así mismo, el personal estima que es importante que la gerencia emita una normativa o procedimiento sobre la elaboración anual del presupuesto integral donde se determine claramente una línea de acción, los objetivos, responsabilidades, formas de evaluación, desarrollo y planeamiento de las premisas de planificación y establecer el calendario de actividades relacionadas con el presupuesto.

Una vez resumida la situación de DECET S.A. se podría colegir que una alternativa para la solución de los problemas de planificación y evaluación objetiva de resultados es la implementación de un presupuesto integral maestro. Esto puede marcar la diferencia entre la incertidumbre y el bienestar de la compañía a corto, mediano o largo plazo.

### **3.2. PROPUESTA**

Con base de los hallazgos encontrado se propuso a DECET S.A. realizar el presupuesto para el año 2017 como una manera de estimar sistemáticamente su gestión operativa, enmarcada en procedimiento técnico presupuestario, para que éste se refleje adecuadamente en sus Estados Financieros proyectados. La planificación de utilidades por medio del control y gestión de un presupuesto es imprescindible en la realidad actual ecuatoriana. Sin ello la empresa no tiene un "Norte" a donde enfocar sus esfuerzos.

La primera línea de acción fue la de exponerlos contenidos teóricos sobre la elaboración de un presupuesto maestro para avalar su implementación en la compañía y sobre todo si éste servía como una herramienta para operar efectiva y eficientemente a DECET S.A, facilitar el control y la comunicación entre los departamentos; y establecer metas específicas que se deban cumplir periódicamente. Esto ha facilitado el sustento de los investigadores para probar que es la herramienta indicada y permitir la aplicación del presupuesto maestro en la compañía.

La segunda línea de acción fue el establecer un diagnóstico inicial de la compañía previa a la elaboración del presupuesto integral como una manera de sustentar la necesidad de esta herramienta y establecer el marco referencial de acción. Mediante entrevistas y observación directa se determinó en qué áreas existen falencias administrativas y de supervisión respecto del control presupuestario (Para mayor detalle ver Anexo de Entrevistas y Ficha de Observaciones). De esta manera que se podía establecer claramente los problemas presupuestarios contingentes a los riesgos de los negocios, las ventas, estabilidad operacional, métodos de producción, y la duración de los ciclos de ejecución.

La tercera línea de acción fue la de implementar presupuestos por las áreas operativas más importantes de la compañía y con ello proveer un mayor control sobre su medio ambiente inmediato, ayudando a dominar los aspectos financieros de la ejecución operativa de cada departamento. Así mismo, este proceso se debe enfocaren evaluar acciones alternativas antes que las decisiones sean implementadas y poder expresarlos en números tales como dólares, unidades, libras, horas, mano de obra, etc.

Con base a estas líneas de acción se ejecutarían las proyecciones de Estados Financieros para la compañía DECET S.A. y así medir el desempeño financiero de la compañía, comparando los índices financieros esperados y los márgenes establecidos con anterioridad. Toda esta información financiera operativa generada sería recopilada en una hoja electrónica (Excel) que sería entregada a la compañía al final de esta investigación.

Si bien, este ejercicio de elaboración del presupuesto se lo realiza en una hoja de cálculo en Excel, éste es en realidad un sistema informático donde se toman en cuenta muchas variables y se ejecutan varios cálculos muy complejos.

Este sistema posee características que radican específicamente en los siguientes aspectos y ventajas:

1. Se pueden los planificar los gastos de la compañía de manera muy versátil

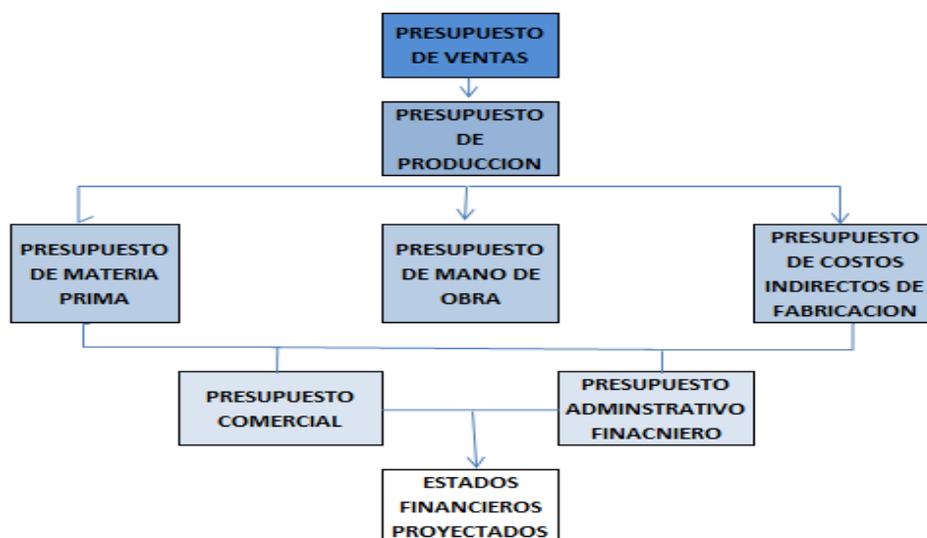
2. Se evidencia fácilmente la relación entre los costos de bienes y servicios frente a los ingresos de bienes ofrecidos.
3. Se acompaña con indicadores financieros y de gestión adaptables a la realidad del negocio.
4. Al ser hechos en hojas de cálculo, les da la flexibilidad a los usuarios para manipular la información y hacer proyecciones.
5. Con la designación de márgenes y gastos por cada departamento se ponen límites presupuestarios con lo cual se consigue que cada departamento se mantenga dentro del monto asignado.
6. Mejora la eficiencia de la compañía
7. Permite una mejor evaluación de los resultados de las operaciones del programa y disminuye las subjetividades.

Las ventajas de hacerlo en hojas de cálculo (Excel) serían las siguientes:

- Este software y su manejo era compatible con los requerimientos y las necesidades de la empresa.
- Este es de fácil uso y conocimiento de los empleados de DECET S.A.
- Es un software que vienen directamente instalado en todas las computadoras de la compañía.
- No se necesitaba apoyo posterior a la implementación en cuanto al uso del software.

Definido el universo y las líneas de acción se estableció que el presupuesto integral debería contener los siguientes componentes relacionados de la siguiente manera:

### **Gráfico No. 3 Componentes del Presupuesto Maestro**



Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
Elaboración: El Autor

### 3.2.1. Presupuesto de ventas

Para el presupuesto integral de DECET S.A., la planificación de ventas es vital y de gran importancia ya que de ello dependerá mucho la ejecución y obtención de resultados, por ello se requería coordinar las responsabilidades administrativas de los departamentos internos de la compañía, establecer los enfoques necesarios, aplicar las técnicas correspondientes, así como establecer el uso adecuado de la información de ventas.

Dentro del plan maestro o integral de DECET S.A., la planificación de ventas tomó como referencia que:

- La gerencia deberá establecer las políticas, lineamientos y decisiones respecto a la venta de sus productos.
- Considerar las características del mercado objetivo y las tendencias actuales para que la proyección sea realista y de acuerdo a los requerimientos que exige el mercado.

Si esto no se toma en cuenta, probablemente las demás partes y contenidos del plan maestro serán también irrealistas. Para un negocio es importante determinar su participación en el mercado y los potenciales ingresos futuros que podría tener el negocio

ya que con ello se consigue los incentivos para seguir invirtiendo en el mismo. Una falsa proyección de ventas, basada en simples especulaciones o elucubraciones no servirán para explicar adecuadamente los resultados futuros que se puedan obtener.

El plan de ventas debe incorporar las decisiones de la administración relacionadas a segmentación, volúmenes de venta, precios, esfuerzos de venta, producción y financiamiento"(CHASE, 2003, págs. Pág. 119).Muy importante y valedero es considerar la experiencia y el juicio de la administración para moldear el plan de ventas ya que de dicha experiencia se puede obtener una fuente importante de información con la cual a su vez se podrá desarrollar estrategias y técnicas aplicables en el mercado, así como se podrá obtener los recursos necesarios por parte del nivel directivo.

El plan de ventas establecido para DECET S.A. contiene un detalle pormenorizado e individualizado por producto o servicio que espera vender en el período del presupuesto, en unidades y en dólares. Considerando el portafolio de productos de la compañía se estableció cuáles serían las ventas esperadas por cada categoría de producto. Para el caso actual se estableció que no era determinante para la compañía determinar las ventas por áreas geográficas determinadas ya que sus mercados estaban comprometidos más con los canales de distribución, lo cual se explica más adelante. "Como dicen los grandes tratadistas, todo esto dependerá del tipo de negocio o de mercado en el que se desarrolla las actividades"(Weston & Brigham, 2006, p.92).

Ya en su ejecución, el presupuesto de ventas deberá ser revisado y evaluado de forma periódica, mensual o trimestral, y con proyecciones de ventas anuales. Con las variaciones mensuales se van agregando y actualizando los resultados obtenidos, con lo cual se va creando información nueva que es más real y útil para la toma de decisiones en ese momento.

La información de presupuesto de ventas se la recopiló de varias fuentes, la mayoría de ella proviene de bases generadas por el departamento comercial o los ejecutivos que se administran los canales de distribución de los productos de Té de forma diaria.

Adicionalmente, las otras unidades de apoyo de la gerencia comercial, como el área de mercadeo contribuyen con información relacionada a la promoción de ventas. Esto es útil cuando se establece mensualmente las cantidades donde se muestren incrementos de ventas por actividades específicas de mercadeo. El personal de desarrollo de productos y de producción también contribuye con información sobre las fechas de ingreso de nuevos productos, así como el retiro del portafolio de productos de aquellos que dejan de existir o dejan de producirse.

La proyección del presupuesto de ventas parte de las unidades vendidas en el año anterior más un incremento que es determinado por el Gerente Comercial de acuerdo a las situaciones de mercado y planes de crecimiento.

Para el año 2017 se estima un crecimiento de ventas en unidades promedio del 11% frente al ejercicio del año 2016, por cada segmento de mercado.

A continuación, se detalla la línea base del presupuesto de ventas del presupuesto del año 2016 y al cual se aplicó el 11% promedio de crecimiento por canal:

## Cuadro No. 1 Ventas por Canal, Línea Base año 2016 (Unidades)

**DECET S.A.**  
**VENTAS POR CANAL**  
**AÑO 2016**

CANAL	CODIGO	ARTICULO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL	
<b>AUTOSERVICIOS</b>	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	20.117	20.201	19.715	21.868	<b>81.901</b>	
	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	3.364	3.262	3.281	4.811	<b>14.718</b>	
	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	-	-	-	-	-	
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	12.315	11.538	9.361	9.710	<b>42.924</b>	
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	12.475	19.613	20.449	13.775	<b>66.312</b>	
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 3	3.321	9.538	4.760	932	<b>18.551</b>	
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	-	-	-	-	-	
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	-	-	-	-	-	
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	2.344	3.371	3.735	4.049	<b>13.499</b>	
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	5.076	6.137	5.854	9.724	<b>26.791</b>	
	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 4	3.880	6.061	5.911	3.580	<b>19.432</b>	
	<b>TOTAL AUTOSERVICIOS</b>			<b>62.892</b>	<b>79.721</b>	<b>73.066</b>	<b>68.449</b>	<b>284.128</b>
	<b>DISTRIBUIDORES</b>	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	7.170	9.933	8.945	6.622	<b>32.670</b>
CO002		TE INSTANTANEO LIMON 100g	13.248	17.116	9.121	11.284	<b>50.769</b>	
CO004		TE INSTANTANEO NARANJA 100g	2.022	4.356	3.380	2.388	<b>12.146</b>	
CO005		TE INSTANTANEO NARANJA 500g	3.390	3.451	3.308	8.079	<b>18.228</b>	
CO007		TE HELADO LIMON 465g	90	534	652	395	<b>1.671</b>	
CO008		TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 3	128	96	32	224	<b>480</b>	
CO010		TE HELADO LIMON GRANEL 925g	-	-	134	392	<b>526</b>	
CO011		TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	-	-	45	36	<b>81</b>	
CO012		BEBIDA 500 ML. NARANJA	-	-	107	43	<b>150</b>	
CO013		BEBIDA 500 ML. LIMON	534	-	427	577	<b>1.538</b>	
CO016		TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 4	-	-	-	53	<b>53</b>	
<b>TOTAL DISTRIBUIDORES</b>			<b>26.582</b>	<b>35.486</b>	<b>26.151</b>	<b>30.093</b>	<b>118.312</b>	
<b>HORECAS</b>		CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	4.625	4.917	4.387	10.441	<b>24.370</b>
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	-	-	-	-	-	
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	-	-	-	-	-	
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 3	-	-	-	-	-	
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	5.805	6.732	7.838	5.617	<b>25.992</b>	
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	6.046	6.861	6.438	7.575	<b>26.920</b>	
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	1.973	1.801	1.704	847	<b>6.325</b>	
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	3.929	3.766	3.018	3.061	<b>13.774</b>	
<b>TOTAL HORECAS</b>			<b>22.378</b>	<b>24.077</b>	<b>23.385</b>	<b>27.541</b>	<b>97.381</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>111.852</b>	<b>139.284</b>	<b>122.602</b>	<b>126.083</b>	<b>499.821</b>	

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: El Autor

## Cuadro No. 2 Ventas por Canal, Línea Base año 2016 (Valores)

**DECET S.A.**  
**VENTAS POR CANAL (EN VALORES)**  
**AÑO 2016**

CANAL	CODIGO	ARTICULO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL	
<b>AUTOSERVICIOS</b>	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 37.001	\$ 38.094	\$ 37.702	\$ 39.079	\$ <b>151.876</b>	
	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 1.976	\$ 1.972	\$ 1.975	\$ 2.931	\$ <b>8.854</b>	
	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 24.376	\$ 22.838	\$ 18.529	\$ 19.221	\$ <b>84.965</b>	
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 27.637	\$ 43.394	\$ 45.206	\$ 30.420	\$ <b>146.657</b>	
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ 2.056	\$ 5.985	\$ 2.989	\$ 635	\$ <b>11.665</b>	
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 1.203	\$ 1.731	\$ 1.918	\$ 2.079	\$ <b>6.932</b>	
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 2.607	\$ 3.151	\$ 3.006	\$ 4.994	\$ <b>13.758</b>	
	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ 8.652	\$ 13.506	\$ 13.180	\$ 7.998	\$ <b>43.336</b>	
	<b>TOTAL AUTOSERVICIOS</b>			<b>\$ 105.508</b>	<b>\$ 130.671</b>	<b>\$ 124.507</b>	<b>\$ 107.357</b>	<b>\$ 468.042</b>
	<b>DISTRIBUIDORES</b>	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 13.589	\$ 18.827	\$ 16.954	\$ 12.551	\$ <b>61.921</b>
CO002		TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 7.625	\$ 9.851	\$ 5.249	\$ 6.494	\$ <b>29.219</b>	
CO004		TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 1.253	\$ 2.624	\$ 2.115	\$ 1.507	\$ <b>7.500</b>	
CO005		TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 5.989	\$ 6.714	\$ 6.645	\$ 15.726	\$ <b>35.074</b>	
CO007		TE HELADO LIMON 465g	\$ 200	\$ 1.189	\$ 1.451	\$ 880	\$ <b>3.720</b>	
CO008		TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ 82	\$ 62	\$ 21	\$ 144	\$ <b>309</b>	
CO010		TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ 557	\$ 1.633	\$ <b>2.190</b>	
CO011		TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ 182	\$ 146	\$ <b>328</b>	
CO012		BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ -	\$ -	\$ 59	\$ 24	\$ <b>83</b>	
CO013		BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 304	\$ -	\$ 243	\$ 328	\$ <b>874</b>	
CO016		TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 118	\$ <b>118</b>	
<b>TOTAL DISTRIBUIDORES</b>			<b>\$ 29.042</b>	<b>\$ 39.266</b>	<b>\$ 33.476</b>	<b>\$ 39.551</b>	<b>\$ 141.336</b>	
<b>HORECAS</b>		CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 10.990	\$ 11.682	\$ 10.422	\$ 24.810	\$ <b>57.904</b>
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 28.221	\$ 32.730	\$ 38.214	\$ 27.618	\$ <b>126.783</b>	
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 29.346	\$ 33.310	\$ 31.293	\$ 36.772	\$ <b>130.720</b>	
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 1.206	\$ 1.080	\$ 1.019	\$ 650	\$ <b>3.955</b>	
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 2.753	\$ 2.534	\$ 2.079	\$ 2.423	\$ <b>9.789</b>	
<b>TOTAL HORECAS</b>			<b>\$ 72.517</b>	<b>\$ 81.336</b>	<b>\$ 83.026</b>	<b>\$ 92.273</b>	<b>\$ 329.152</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ 207.066</b>	<b>\$ 251.273</b>	<b>\$ 241.009</b>	<b>\$ 239.182</b>	<b>\$ 938.530</b>	

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: El Autor

La compañía realiza una segmentación de los canales de distribución con base a un análisis del departamento comercial. Una vez segmentado el mercado se puede obtener las unidades por cada canal de distribución, los cuales son:

- Autoservicios: Son aquellos locales grandes de venta directa por ejemplo Supermaxi, Mi comisariato, etc.
- Distribuidores Mayoristas: Son aquellos canales de venta que distribuyen el producto para la venta al detalle.

- HORECAS (Hoteles Restaurantes y Catering): Son aquellos locales que utilizan los productos como insumos para su propia producción o autoconsumo.

Posteriormente, el gerente comercial define el presupuesto de unidades a vender por canal. En otras palabras, determina la proyección de las ventas totales por cada producto y por mes. El presupuesto de ventas por canal se lo determina con base al análisis estadístico de ventas de años anteriores, así como la introducción de nuevos productos nichos o canales de distribución que se planifiquen lanzar al mercado. Con esta información comercial establece los precios específicos por canal. Cada canal tiene su estructura de precios que incluye descuentos y bonificaciones a otorgar de acuerdo a los volúmenes de compra.

### Cuadro No. 3 Presupuesto de Ventas por Canal (Unidades)

DECET S.A.  
PRESUPUESTO DE VENTAS POR CANAL  
AÑO 2017

CANAL	CODIGO	ARTICULO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL	
AUTOSERVICIOS	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	22,603	22,697	22,152	24,570	92,022	
	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	3,779	3,665	3,687	5,406	16,537	
	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	-	-	-	-	-	
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	13,837	12,964	10,518	10,911	48,230	
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	14,017	22,037	22,977	15,477	74,508	
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	3,732	10,717	5,349	1,047	20,845	
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	-	-	-	-	-	
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	-	-	-	-	-	
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	2,633	3,787	4,197	4,549	15,166	
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	5,703	6,895	6,578	10,926	30,102	
	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	4,360	6,810	6,641	4,023	21,834	
	<b>TOTAL AUTOSERVICIOS</b>			<b>70,664</b>	<b>89,572</b>	<b>82,099</b>	<b>76,909</b>	<b>319,244</b>
	DISTRIBUIDORES	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	8,055	11,160	10,050	7,440	36,705
CO002		TE INSTANTANEO LIMON 100g	14,886	19,231	10,248	12,678	57,043	
CO004		TE INSTANTANEO NARANJA 100g	2,271	4,895	3,798	2,682	13,646	
CO005		TE INSTANTANEO NARANJA 500g	3,808	3,878	3,716	9,078	20,480	
CO007		TE HELADO LIMON 465g	101	600	732	444	1,877	
CO008		TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	144	108	36	252	540	
CO010		TE HELADO LIMON GRANEL 925g	-	-	150	440	590	
CO011		TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	-	-	50	40	90	
CO012		BEBIDA 500 ML. NARANJA	-	-	120	48	168	
CO013		BEBIDA 500 ML. LIMON	600	-	480	648	1,728	
CO016		TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	-	-	-	60	60	
<b>TOTAL DISTRIBUIDORES</b>			<b>29,865</b>	<b>39,872</b>	<b>29,380</b>	<b>33,810</b>	<b>132,927</b>	
HORECAS		CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	5,197	5,524	4,928	11,732	27,381
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	-	-	-	-	-	
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	-	-	-	-	-	
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	-	-	-	-	-	
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	6,522	7,564	8,807	6,311	29,204	
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	6,794	7,709	7,235	8,512	30,250	
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	2,217	2,023	1,915	951	7,106	
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	4,414	4,232	3,392	3,439	15,477	
<b>TOTAL HORECAS</b>			<b>25,144</b>	<b>27,052</b>	<b>26,277</b>	<b>30,945</b>	<b>109,418</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>125,673</b>	<b>156,496</b>	<b>137,756</b>	<b>141,664</b>	<b>561,589</b>	

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
Elaboración: Los Autores

## Cuadro No. 4 Presupuesto de Ventas por Canal (Valores)

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS POR CANAL ( EN VALORES)**  
**AÑO 2017**

CANAL	CODIGO	ARTICULO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL
<b>AUTOSERVICIOS</b>	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 42,212	\$ 43,459	\$ 43,013	\$ 44,584	\$ 173,268
	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 2,254	\$ 2,250	\$ 2,254	\$ 3,343	\$ 10,101
	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 27,809	\$ 26,055	\$ 21,139	\$ 21,929	\$ 96,932
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 31,529	\$ 49,506	\$ 51,573	\$ 34,704	\$ 167,314
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 2,345	\$ 6,828	\$ 3,410	\$ 724	\$ 13,308
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 1,373	\$ 1,975	\$ 2,188	\$ 2,372	\$ 7,908
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 2,974	\$ 3,595	\$ 3,430	\$ 5,697	\$ 15,696
	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 9,871	\$ 15,408	\$ 15,037	\$ 9,125	\$ 49,440
	<b>TOTAL AUTOSERVICIOS</b>			<b>\$ 120,368</b>	<b>\$ 149,076</b>	<b>\$ 142,044</b>	<b>\$ 122,478</b>
<b>DISTRIBUIDORES</b>	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 15,320	\$ 21,225	\$ 19,114	\$ 14,150	\$ 69,809
	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 8,596	\$ 11,106	\$ 5,918	\$ 7,321	\$ 32,942
	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 1,413	\$ 2,958	\$ 2,385	\$ 1,699	\$ 8,455
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 6,752	\$ 7,569	\$ 7,491	\$ 17,730	\$ 39,542
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 226	\$ 1,341	\$ 1,636	\$ 992	\$ 4,194
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 93	\$ 70	\$ 23	\$ 162	\$ 348
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ 628	\$ 1,841	\$ 2,469
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ -	\$ -	\$ 206	\$ 164	\$ 370
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ -	\$ -	\$ 67	\$ 27	\$ 94
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 342	\$ -	\$ 274	\$ 370	\$ 985
	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133	\$ 133
	<b>TOTAL DISTRIBUIDORES</b>			<b>\$ 32,742</b>	<b>\$ 44,269</b>	<b>\$ 37,741</b>	<b>\$ 44,590</b>
<b>HORECAS</b>	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 12,700	\$ 13,499	\$ 12,042	\$ 28,669	\$ 66,910
	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 32,610	\$ 37,820	\$ 44,157	\$ 31,914	\$ 146,501
	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 33,910	\$ 38,490	\$ 36,159	\$ 42,491	\$ 151,050
	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 1,394	\$ 1,248	\$ 1,177	\$ 751	\$ 4,570
	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 3,181	\$ 2,928	\$ 2,402	\$ 2,800	\$ 11,311
<b>TOTAL HORECAS</b>			<b>\$ 83,795</b>	<b>\$ 93,985</b>	<b>\$ 95,938</b>	<b>\$ 106,624</b>	<b>\$ 380,342</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ 236,905</b>	<b>\$ 287,330</b>	<b>\$ 275,723</b>	<b>\$ 273,692</b>	<b>\$ 1,073,649</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: El Autor

Analizada esta información se procedió a establecer los volúmenes de venta en dólares por canal y por mes. De esta forma se obtuvo el presupuesto total de ventas mensualizado, en dólares. Adicionalmente se calcula el precio promedio por mes por producto dividiendo el volumen mensual total para las unidades totales proyectadas. Esta información permitirá establecer posteriormente el margen bruto por producto con base al presupuesto de costos de producción (explicado posteriormente). Mayor información. Ver Anexo No.1

## Cuadro No. 5 Presupuesto de Ventas (unidades + bonificación)

**DECET S.A.**

**PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES + BONIFICACION)**

**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL UNIDADES 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	35,855	39,381	37,130	43,742	156,108
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	18,665	22,896	13,935	18,084	73,580
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	2,271	4,895	3,798	2,682	13,646
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	17,645	16,842	14,234	19,989	68,710
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	14,118	22,637	23,709	15,921	76,385
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	3,876	10,825	5,385	1,299	21,385
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	6,522	7,564	8,957	6,751	29,794
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	6,794	7,709	7,285	8,552	30,340
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	4,850	5,810	6,232	5,548	22,440
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	10,717	11,127	10,450	15,013	47,307
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	4,360	6,810	6,641	4,083	21,894
<b>TOTAL</b>			<b>125,673</b>	<b>156,496</b>	<b>137,756</b>	<b>141,664</b>	<b>561,589</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

En el presupuesto de ventas, más bonificaciones, se considera como bonificación las unidades adicionales que son entregadas al cliente de forma gratuita como una estrategia comercial, las unidades bonificadas son trasladadas al estado de resultados como parte del costo de ventas.

## Cuadro No. 6 Presupuesto de Ventas (Valores)

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS NETAS ( EN VALORES)**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 70,232	\$ 78,183	\$ 74,169	\$ 87,403	\$ 309,986
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 10,850	\$ 13,355	\$ 8,172	\$ 10,665	\$ 43,042
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 1,413	\$ 2,958	\$ 2,385	\$ 1,699	\$ 8,455
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 34,561	\$ 33,624	\$ 28,630	\$ 39,659	\$ 136,475
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 31,755	\$ 50,847	\$ 53,209	\$ 35,697	\$ 171,507
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 2,438	\$ 6,898	\$ 3,434	\$ 886	\$ 13,656
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 32,610	\$ 37,820	\$ 44,785	\$ 33,755	\$ 148,970
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 33,910	\$ 38,490	\$ 36,365	\$ 42,655	\$ 151,420
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 2,767	\$ 3,223	\$ 3,433	\$ 3,150	\$ 12,572
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 6,497	\$ 6,524	\$ 6,105	\$ 8,866	\$ 27,992
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 9,871	\$ 15,408	\$ 15,037	\$ 9,258	\$ 49,573
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 236,905</b>	<b>\$ 287,330</b>	<b>\$ 275,723</b>	<b>\$ 273,692</b>	<b>\$ 1,073,649</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

Mayor información. Ver Anexo No.2

Si bien es muy difícil tener una gran exactitud en los pronósticos de venta ya que tienden a ser influenciados por varios factores, se recomendó a la compañía realizar evaluaciones continuas mensuales para ajustar los presupuestos de ventas y sus estimados. Si esto es revisado periódicamente, el presupuesto de la cual salen las ventas estimadas quedará más realista aun cuando esto implique mayor tiempo y esfuerzo del área de ventas.

Para el presupuesto 2017, el plan de ventas en DECET S.A. incluye un plan detallado por cada línea de producto y categorías de productos, para que muestre la realidad en la gestión de la compañía. Es por ello que el plan de venta establecido en el presupuesto maestro se presenta un detalle pormenorizado de las unidades físicas y su importe monetario de ventas. Adicionalmente hay que considerar que se sugirió a DECET S.A. estructurar su plan de ventas basado en las áreas de responsabilidad comercial (Canales de distribución) con el propósito de ajustarlos a su planificación y control del presupuesto. Ver sección de Anexos: Anexo 1 a 3 y Anexo 18 para observar el detalle de los pasos sugeridos para determinar el plan de ventas en DECET S.A.

### **3.2.2. Presupuesto de producción**

#### **3.2.2.1. Presupuesto de mano de obra directa**

Normalmente, las compañías requieren varios tipos de presupuestos, pero uno de los más importantes es el presupuesto de mano de obra directa, que a grandes rasgos trata de normalizar la cantidad de horas requeridas de esfuerzo humano para fabricar o prestar un servicio, así como también permite establecer con anticipación los requerimientos futuros de nuevo personal o la planificación de aspectos laborales como es la asignación de tiempo de vacaciones o ausencias temporales planificadas.

Como se mencionó en el diagnóstico inicial de la empresa, la compañía no establecía previamente un presupuesto formal de mano de obra directa, por cada tipo de bien producido por la compañía, o considerando los diferentes niveles salariales y asignaciones de tiempo involucrados con los productos a producir. Esta compañía utilizaba solamente un promedio de remuneraciones pagadas anualmente las cuales se les dividía para el número de meses en el año para calcular sus costos mensuales proyectados de mano de obra. Esto implicaba intrínsecamente un pago igual a todos sus empleados y una asignación por igual a cada producto.

Basado en lo anterior, se comentó a la gerencia de producción que el presupuesto de mano obra es crucial para calcular el presupuesto maestro de la compañía, así como el Estado de resultados y Estado de Situación Financiera. Estos permitirán determinar de forma más fácil si la compañía podrá pagar sus cuentas y podrá producir sus productos.

Para preparar el presupuesto de mano de obra directa se debe prestar atención al presupuesto de ventas en unidades y bonificaciones, establecido en el presupuesto de ventas. Adicionalmente este presupuesto de unidades debe considerar un margen de producción adicional de producto como inventario de seguridad que se lo gestiona a nivel del área de bodega.

Para la elaboración del presupuesto de mano de obra, debemos conocer el costo de hora de la mano de obra y la cantidad de horas hombres necesarios para producir las mismas.

Para la elaboración del presupuesto de horas a incurrir se determinan los días hábiles de cada mes. Así mismo se realiza el presupuesto de número de trabajadores, horas de trabajo al día donde se discrimina las horas dedicadas a limpieza, mantenimiento de máquinas y en atención de bodegas-despacho. Cabe mencionar que la capacidad instalada permite solamente producir un solo producto por día, por jornada de 8 horas de trabajo. En caso de que existiera una mayor demanda de producto, se puede establecer un nuevo turno de trabajo de los empleados pero no se puede ampliar la capacidad física operativa por restricciones en la localización de la planta. Ésta es una restricción operativa que se consideró para los cálculos propuestos de presupuesto maestro.

Para el mes de enero de 2017 los datos de la DECET S.A. son los siguientes:

### **Cuadro No. 7 Presupuesto de Costo de Mano de Obra**

#### **DECET S.A.**

#### **PRESUPUESTO DE COSTO DE MANO DE OBRA**

**AÑO 2017**

#### **CALCULO DE HORAS DISPONIBLES EN PRODUCCION**

<b>CALCULO DE HORAS</b>	<b>ENE</b>
DIAS HABILES DE PRODUCCION	22
SEMANAS MES	4
TRABAJADORES	5.5
HORAS TRABAJADAS DIA	8
HORAS LIMPIEZA	44
HORAS MANTENIMIENTO	12
HORAS BODEGA ATENCION VENTAS	22
<b>TOTAL HORAS DISPONIBLES</b>	<b>890</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

Nota: se considera 5.5 trabajadores ya que una persona trabaja media jornada.

1. El total de horas de disponibles se obtiene al multiplicar el total de días hábiles de producción por los trabajadores que mantiene la empresa y por las horas de trabajo día:

$$22 \times 5.5 \times 8 = 968$$

Los 968 al número de horas hábiles que DECET S.A. tiene en el mes de enero.

A las horas hábiles se resta el total de horas de limpieza, mantenimiento y horas de bodega - despacho:

$$44 + 12 + 22 = 78$$

$$968 - 78 = 890 \text{ horas disponibles efectivas de producción.}$$

De acuerdo a la capacidad de producción por día, de cada producto, se establecen las horas hombre que se requieren por mes, con base a los siguientes parámetros:

Para obtener la cantidad de días necesarios para producir un producto específico, primero se divide las unidades presupuestadas por producto para la capacidad instalada por día. Este valor indica los días que se requieren para producir el producto. Los días que se requieren para producir el producto se multiplican para el número de trabajadores y para 8 horas efectivas de la jornada laboral. El resultado será las horas efectivas que se requieren en el mes para cumplir el presupuesto de unidades de producción.

Al sumar las horas requeridas de cada producto obtenemos el total de horas del personal a invertir en producción total por mes.

## Cuadro No. 8 Presupuesto de Mano de Obra Global por Unidad y Horas

**DECET S.A.**

PRESUPUESTO DE COSTO DE MANO DE OBRA

AÑO 2017

CALCULO DE HORAS NECESARIAS PARA CUMPLIR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

ODIGO	ARTICULO	ACIDAD	ENERO		FEBRERO		MARZO	
			UNID.	HORAS	UNID.	HORAS	UNID.	HORAS
CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	3,150	12,350	172.51	12,301	171.82	11,204	156.50
CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	5,050	8,209	71.52	3,300	28.75	7,156	62.35
CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	5,050	686	5.98	521	4.54	1,064	9.27
CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	3,150	6,125	85.56	5,760	80.46	5,760	80.46
CO007	TE HELADO LIMON 465g	2,300	4,540	86.85	4,862	93.01	4,716	90.22
CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	4,600	1,735	16.60	1,546	14.79	595	5.69
CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	2,030	1,697	36.78	2,639	57.20	2,186	47.38
CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	2,030	1,709	37.04	2,242	48.60	2,843	61.62
CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	2,000	1,528	33.62	1,995	43.89	1,327	29.19
CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	2,000	4,356	95.83	4,114	90.51	2,247	49.43
CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	2,300	1,346	25.75	1,761	33.69	1,253	23.97
			<b>44,281</b>	<b>668.03</b>	<b>41,041</b>	<b>667.25</b>	<b>40,351</b>	<b>616.09</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

Luego, se procede a convertir este presupuesto de horas de producción en términos monetarios para lo cual se requiere establecer el costo por hora de producción. Esto sería la nómina mensual que es la sumatoria de la remuneración más beneficios laborales de cada trabajador por mes, dividido para 240 horas efectivas mensuales (30 días x 8 horas diarias de jornada laboral).

En caso de existir horas extraordinarias al costo unitario por hora se deberá añadir los sobre cargos legales requeridos por la norma laboral vigente que es el incremento del 50% a la hora de jornada normal.

El total del costo de la nómina mensual debe ser prorrateado de acuerdo al porcentaje de horas incurridas por cada producto. Con ello obtenemos el costo mensual de mano de obra directa, por producto. Mayor información o detalle mensual: Ver Anexo No.4

## Cuadro No. 9 Presupuesto de Mano de Obra Trimestral

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTO DE MANO DE OBRA**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 3,919	\$ 3,967	\$ 3,758	\$ 4,582	\$ 16,226
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 1,273	\$ 1,028	\$ 874	\$ 1,182	\$ 4,356
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 155	\$ 337	\$ 240	\$ 175	\$ 907
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 1,929	\$ 1,749	\$ 1,434	\$ 2,094	\$ 7,206
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 2,114	\$ 3,266	\$ 3,275	\$ 2,284	\$ 10,939
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 289	\$ 779	\$ 369	\$ 93	\$ 1,530
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 1,107	\$ 1,293	\$ 1,403	\$ 1,098	\$ 4,901
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 1,155	\$ 1,113	\$ 1,138	\$ 1,390	\$ 4,796
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 835	\$ 903	\$ 992	\$ 911	\$ 3,640
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 1,841	\$ 1,613	\$ 1,671	\$ 2,456	\$ 7,582
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 653	\$ 1,001	\$ 918	\$ 586	\$ 3,158
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15,269</b>	<b>\$ 17,048</b>	<b>\$ 16,072</b>	<b>\$ 16,851</b>	<b>\$ 65,239</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

### 3.2.2.2. Presupuesto de materias primas

Como me mencionó en el marco teórico, Uno de los principales componentes del presupuesto de producción es el de materias primas. Este deberá controlar las cantidades y precios de los materiales utilizados para la fabricación de los productos. La compañía en análisis clasifica sus insumos en dos grupos: materias primas y materiales. La materia prima es aquel usado en el proceso de producción que está directamente relacionado o atribuido al producto final. (Escuela Politécnica Nacional, 2008, Pag. 25)

Los materiales son aquellos insumos que se los emplean para el proceso de empaquetamiento. Estos insumos se los subdivide en Empaque primario y secundario. El primario es la presentación final para el consumidor final (e.g. sachets, zipper, etc.) mientras que el secundario son los empaques que se utilizan para su distribución (Cajas, envolturas plásticas, etc.).

Normalmente la compañía compra los mismos productos durante varios periodos, una y otra vez, por lo cual los procesos o recetas están bien definidos y permite una optimización

en el proceso de compras, planificación adecuada de insumos en bodega y aumenta el poder de negociación con los proveedores evitando variaciones importantes en precios.

Esto sin duda simplifica determinar las cantidades de materias primas relevantes, así como obliga al departamento de producción estar bien sincronizados con los estimados de unidades de producción de ventas. Actualmente el Ecuador vive una situación estable sin mayor inflación lo cual permite establecer con cierta certeza los precios a mediano plazo. Sin embargo, el constante cambio de leyes y prohibiciones en las importaciones hace que los insumos tiendan a incrementarse continuamente (Por ejemplo: Salvaguardias).

Para DECET, se requirió establecer el siguiente proceso:

1. Se definió las recetas o fórmulas de cada producto detallando las cantidades exactas que se deben utilizar de materia prima y materiales para cada producto. Estas fórmulas detallan la tasa de utilización de material primas, para cada producto de la empresa. Las recetas de producción son esenciales para establecer las cantidades de insumos requeridos.
2. Estas cantidades multiplicadas por las unidades de producción determinan la cantidad de insumos que requiere tener la compañía, por cada mes y que permite a su vez elaborar el presupuesto de compras. Adicionalmente se considera la cantidad de insumos requeridos para la producción del stock mínimo de seguridad con el fin de abastecer cualquier pico en la demanda. DECET S.A. mantiene como política de producción un stock de seguridad de insumos que va de la siguiente manera: Para los insumos importados se tiene un stock mínimo de 3 meses ya que el proveedor de este producto necesita 3 meses de anticipación las órdenes de compra. Para productos nacionales se tiene un mes de aprovisionamiento.
3. Esta cantidad de insumos multiplicados por su costo unitario determina el costo de materia prima y materiales.

4. Para el control del consumo de materia prima y materiales se implementó la orden de producción diaria la cual es desarrollada por el jefe de producción con base a su planificación de producción.
  
5. Esta orden de producción indica las unidades a producir y la necesidad de materia prima y materiales. Los requerimientos de materia prima se los solicita a bodegas con un día de anticipación con el fin que se tenga los insumos listos para la producción día de cada producto. Recordemos que la compañía solamente produce un producto por cada día. Todo excedente de materia prima luego de terminada la producción se detalla en la orden de producción y esta re-ingresa al inventario. Mayor información. Ver Anexo No. 5

**Cuadro No. 6 Presupuesto de Costo de Materia Prima y Materiales Trimestral  
Producto CO001 Te Instantáneo Limón 500 g.**

**DECET S.A.**

**PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES  
AÑO 2017**

CODIGO	PRODUCTO	I Trimestre			II Trimestre		
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g						
	UNIDADES:	37,648			41,350		
	<b>Materia Prima</b>						
MP001	A	17,048	\$ 0.73	\$ 12,445	18,724	\$ 0.73	\$ 13,668
MP002	B	767	\$ 1.08	\$ 829	843	\$ 1.08	\$ 910
MP003	C	61	\$ 1.70	\$ 104	67	\$ 1.70	\$ 115
MP005	D	30	\$ 152.53	\$ 4,576	33	\$ 152.53	\$ 5,027
MP006	E	5	\$ 57.90	\$ 296	6	\$ 57.90	\$ 325
MP009	F	9	\$ 9.20	\$ 78	9	\$ 9.20	\$ 86
MP021	G	5	\$ 26.00	\$ 133	6	\$ 26.00	\$ 146
MP022	H	3	\$ 47.50	\$ 130	3	\$ 47.50	\$ 142
	<b>Total MP</b>	<b>17,928</b>		<b>\$ 18,591</b>	<b>19,691</b>		<b>\$ 20,419</b>
	<b>Materiales</b>						
MT002	I	35,855	\$ 0.09	\$ 3,227	39,381	\$ 0.09	\$ 3,544
MT019	J	502	\$ 9.90	\$ 4,970	551	\$ 9.90	\$ 5,458
MT022	K	36	\$ 1.56	\$ 56	39	\$ 1.56	\$ 61
MT043	L	36	\$ 1.82	\$ 65	39	\$ 1.82	\$ 72
MT070	M	2,390	\$ 0.52	\$ 1,243	2,625	\$ 0.52	\$ 1,365
MT079	N	4,781	\$ 0.02	\$ 90	5,251	\$ 0.02	\$ 99
	<b>Total MT</b>	<b>43,600</b>		<b>\$ 9,651</b>	<b>47,887</b>		<b>\$ 10,600</b>
	<b>COSTO MP+ MT</b>		<b>\$ 0.79</b>	<b>\$ 28,242</b>		<b>\$ 0.79</b>	<b>\$ 31,019</b>

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES**  
**AÑO 2017**

CODIGO	PRODUCTO	III Trimestre			IV Trimestre		
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
<b>CO001</b>	<b>TE INSTANTANEO LIMON 500g</b>						
	<b>UNIDADES:</b>	<b>38,987</b>			<b>45,929</b>		
	<b>Materia Prima</b>						
MP001	A	17,654	\$ 0.73	\$ 12,887	20,797	\$ 0.73	\$ 15,182
MP002	B	794	\$ 1.08	\$ 858	936	\$ 1.08	\$ 1,011
MP003	C	64	\$ 1.70	\$ 108	75	\$ 1.70	\$ 127
MP005	D	31	\$ 152.53	\$ 4,739	37	\$ 152.53	\$ 5,583
MP006	E	5	\$ 57.90	\$ 307	6	\$ 57.90	\$ 361
MP009	F	9	\$ 9.20	\$ 81	10	\$ 9.20	\$ 96
MP021	G	5	\$ 26.00	\$ 138	6	\$ 26.00	\$ 162
MP022	H	3	\$ 47.50	\$ 134	3	\$ 47.50	\$ 158
<b>Total MP</b>		<b>18,565</b>		<b>\$ 19,252</b>	<b>21,871</b>		<b>\$ 22,680</b>
	<b>Materiales</b>						
MT002	I	37,130	\$ 0.09	\$ 3,342	43,742	\$ 0.09	\$ 3,937
MT019	J	520	\$ 9.90	\$ 5,146	612	\$ 9.90	\$ 6,063
MT022	K	37	\$ 1.56	\$ 58	44	\$ 1.56	\$ 68
MT043	L	37	\$ 1.82	\$ 68	44	\$ 1.82	\$ 80
MT070	M	2,475	\$ 0.52	\$ 1,287	2,916	\$ 0.52	\$ 1,516
MT079	N	4,951	\$ 0.02	\$ 94	5,832	\$ 0.02	\$ 110
<b>Total MT</b>		<b>45,150</b>		<b>\$ 9,994</b>	<b>53,190</b>		<b>\$ 11,774</b>
<b>COSTO MP+ MT</b>			<b>\$ 0.79</b>	<b>\$ 29,246</b>		<b>\$ 0.79</b>	<b>\$ 34,454</b>

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES**  
**AÑO 2017**

CODIGO	PRODUCTO	TOTAL		
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
<b>CO001</b>	<b>TE INSTANTANEO LIMON 500g</b>			
	<b>UNIDADES:</b>	<b>163,913</b>		
	<b>Materia Prima</b>			
MP001	A	74,223	\$ 0.73	\$ 54,183
MP002	B	3,340	\$ 1.08	\$ 3,607
MP003	C	267	\$ 1.70	\$ 454
MP005	D	131	\$ 152.53	\$ 19,925
MP006	E	22	\$ 57.90	\$ 1,289
MP009	F	37	\$ 9.20	\$ 341
MP021	G	22	\$ 26.00	\$ 579
MP022	H	12	\$ 47.50	\$ 564
<b>Total MP</b>		<b>78,054</b>		<b>\$ 80,943</b>
	<b>Materiales</b>			
MT002	I	156,108	\$ 0.09	\$ 14,050
MT019	J	2,186	\$ 9.90	\$ 21,637
MT022	K	156	\$ 1.56	\$ 244
MT043	L	156	\$ 1.82	\$ 284
MT070	M	10,407	\$ 0.52	\$ 5,412
MT079	N	20,814	\$ 0.02	\$ 393
<b>Total MT</b>		<b>189,827</b>		<b>\$ 42,019</b>
<b>COSTO MP+ MT</b>			<b>\$ 0.79</b>	<b>\$ 122,962</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## Cuadro No. 7 Presupuesto de Materia Prima Trimestral

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 28,242	\$ 31,019	\$ 29,246	\$ 34,454	\$ 122,962
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 4,276	\$ 5,246	\$ 3,193	\$ 4,143	\$ 16,857
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 521	\$ 1,124	\$ 872	\$ 616	\$ 3,133
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 14,189	\$ 13,543	\$ 11,446	\$ 16,074	\$ 55,253
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 11,505	\$ 18,447	\$ 19,320	\$ 12,974	\$ 62,246
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 957	\$ 2,674	\$ 1,330	\$ 321	\$ 5,282
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 9,486	\$ 11,002	\$ 13,028	\$ 9,819	\$ 43,335
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 10,232	\$ 11,610	\$ 10,972	\$ 12,880	\$ 45,695
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 1,016	\$ 1,217	\$ 1,305	\$ 1,162	\$ 4,699
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 2,194	\$ 2,278	\$ 2,140	\$ 3,074	\$ 9,686
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 3,774	\$ 5,895	\$ 5,749	\$ 3,534	\$ 18,953
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 86,394</b>	<b>\$ 104,056</b>	<b>\$ 98,601</b>	<b>\$ 99,052</b>	<b>\$ 388,102</b>

Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero.  
 Elaboración: El Autor

En resumen, el presupuesto de materias primas determina cuánto se debe comprar de cada uno de los insumos requeridos para alcanzar las metas de producción en un periodo determinado. Este es un presupuesto muy útil, no solamente para la parte financiera, sino también para las decisiones estratégicas de compra. El ejecutivo de compras lo requiere como una parte esencial de su gestión, así como lo es para las áreas de bodegaje y transporte que necesitan tener los espacios requeridos para su almacenaje y la distribución de dichos bienes.

### 3.2.2.3. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

El presupuesto de costos indirectos de fabricación es uno de los más importantes al momento de establecer los precios de los bienes producidos o servicios prestados. Hay que pensar al presupuesto de CIF como una pieza complementaria al proceso de presupuestos de materias primas y al presupuesto de mano de obra directa. Los costos indirectos de fabricación son aquellos incurridos por la compañía que no están realmente relacionados a la producción de los bienes. El presupuesto CIF es una agrupación de todos aquellos costos que existen pero que no se los considera directamente a los productos.

Como se puede imaginar, estos costos en ciertos casos son muy importantes por su monto o porque son necesarios para la producción de otros productos.

Con DECET S.A. se acordó en crear categorías de costos con el fin de simplificar el control y análisis de los costos indirectos debido a su cantidad y variedad de concepto o costos que pueden necesitarse para la producción de los bienes. Por ejemplo, la categoría de Servicios básicos incluye los costos de electricidad, de agua potable, teléfonos e internet. Otra categoría es seguros, arriendos, mantenimientos, etc.

Adicionalmente se incluye dentro de CIF los valores por depreciaciones de maquinarias, enseres o muebles dedicados a la producción. Por ejemplo, este rubro incluye la depreciación de la línea de producción dentro de planta, vehículos de despacho, etc.

La empresa DECETS.A. los registra y controla de modo mensual. De esta manera la compañía puede tener una idea correcta de los costos fijos de producción y su variación periódica. Después de todo, estos costos permiten o complementan las actividades establecidas para la producción. Mayor información: Ver Anexo No.6

**Cuadro No. 10 Costos Indirectos de Fabricación 2016**  
**DECET S.A.**  
**REPORTE DE COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN**  
**AÑO 2016**

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>TOTAL AÑO 2016</b>	<b>PROMEDIO MESUAL</b>
Agua, Luz y Teléfonos	\$ 4,516	\$ 376
Seguros	\$ 840	\$ 70
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 13,920	\$ 1,160
Arriendo de Locales	\$ 10,470	\$ 873
Fletes	\$ 8,453	\$ 704
Implementos de Trabajo	\$ 1,849	\$ 154
Desperdicios y Daños en Inventarios	\$ 5,891	\$ 491
Insumos para Fabricación	\$ 4,808	\$ 401
Depreciación de Activos Fijos	\$ 24,113	\$ 2,009
Adecuación de Locales	\$ 5,342	\$ 445
Combustible	\$ 659	\$ 55
Internet	\$ 1,236	\$ 103
Análisis de Producto	\$ 963	\$ 80
Repuestos y Accesorios	\$ 9,016	\$ 751
Útiles de Oficina	\$ 34	\$ 3
Servicios Ocasionales	\$ 206	\$ 17
Gastos Varios	\$ 7	\$ 1
Registros y Marcas	\$ 135	\$ 11
Limpieza y materiales de aseo	\$ 4,669	\$ 389
Gastos Viaje deducibles	\$ 119	\$ 10
Gastos Viaje no deducibles	\$ 25	\$ 2
Seguridad	\$ 309	\$ 26
Gasto no deducible	\$ 268	\$ 22
	<b>\$ 97,850</b>	<b>\$ 8,154</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

La información utilizada sobre los gastos incurridos se la obtiene de los registros contables de la compañía. Esta información está detallada en los mayores y cuentas contables específicas. El departamento financiero se encarga de su registro, así como de la entrega de esta información. Este reporte está parametrizado de acuerdo a las categorías establecidas dentro del presupuesto.

Para el caso de DECET S.A., dentro del presupuesto de CIF, no se considera mano de obra indirecta ya que el todo el personal del departamento de producción está considerado como mano de obra directa.

La proyección de los CIF para el presupuesto se los realiza con base a datos históricos contables del año anterior, al presupuestado y se considera la inflación proyectada para el año en estudio. Para el caso actual 2017 se consideró una inflación del 3%.

Para la realización del presupuesto 2017, la asignación de los CIF a cada producto se lo realiza con base el peso medido en Kilogramos es decir si un producto tiene una presentación de 500 gramos se la transforma a su equivalencia en Kilos y se multiplica para las unidades de producción mensual establecidas en el presupuesto de producción. El resultado será el total de kilos de productos a elaborar en un mes. Luego se determina el porcentaje de cada producto respecto al total de kilos obtenido. Este porcentaje multiplicado por el costo mensual de CIF determinará el costo asignado por producto, de los costos indirectos de fabricación.

### Cuadro No. 11 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

**DECET S.A.**

**PRESUPUESTO DE COSTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION**

**AÑO 2017**

CÓDIGO	ARTICULO	FACTOR	ENERO			FEBRERO		
			UNID.	PESO	CIF	UNID.	PESO	CIF
CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	0.500	12,350	6,175	\$ 2,636	12,301	6,151	\$ 2,481
CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	0.100	8,209	821	\$ 350	3,300	330	\$ 133
CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	0.100	686	69	\$ 29	521	52	\$ 21
CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	0.500	6,125	3,063	\$ 1,307	5,760	2,880	\$ 1,162
CO007	TE HELADO LIMON 465g	0.465	4,540	2,111	\$ 901	4,862	2,261	\$ 912
CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	0.115	1,735	200	\$ 85	1,546	178	\$ 72
CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	0.925	1,697	1,570	\$ 670	2,639	2,441	\$ 985
CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	0.925	1,709	1,581	\$ 675	2,242	2,074	\$ 836
CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	0.500	1,528	764	\$ 326	1,995	998	\$ 402
CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	0.500	4,356	2,178	\$ 930	4,114	2,057	\$ 830
CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	0.465	1,346	626	\$ 267	1,761	819	\$ 330
	<b>TOTAL</b>	<b>5.095</b>	<b>44,281</b>	<b>19,156</b>	<b>\$ 8,177</b>	<b>41,041.00</b>	<b>20,240</b>	<b>\$ 8,163</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

Este proceso es extremadamente útil para ayudarnos a establecer los precios de venta a futuro. Después de todo, los costos directos de mano de obra y de materiales por cada unidad se van a ver incrementados por los costos de asignación de los CIF por lo cual es necesario monitorearlos periódicamente. Hay que procurar que se mantengan en el tiempo y que su costo unitario baje en relación a las unidades producidas

## Cuadro No. 12 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación Trimestral

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 7,527	\$ 7,039	\$ 6,807	\$ 7,939	\$ 29,312
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 791	\$ 821	\$ 521	\$ 656	\$ 2,789
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 96	\$ 171	\$ 140	\$ 97	\$ 504
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 3,708	\$ 3,011	\$ 2,642	\$ 3,628	\$ 12,989
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 2,756	\$ 3,758	\$ 4,081	\$ 2,687	\$ 13,282
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 186	\$ 438	\$ 234	\$ 54	\$ 912
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 2,525	\$ 2,498	\$ 3,062	\$ 2,267	\$ 10,351
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 2,643	\$ 2,547	\$ 2,511	\$ 2,871	\$ 10,572
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 1,014	\$ 1,027	\$ 1,150	\$ 1,006	\$ 4,197
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 2,243	\$ 1,971	\$ 1,901	\$ 2,720	\$ 8,835
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 848	\$ 1,142	\$ 1,141	\$ 689	\$ 3,821
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 24,337</b>	<b>\$ 24,423</b>	<b>\$ 24,189</b>	<b>\$ 24,615</b>	<b>\$ 97,563</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## Cuadro No. 13 Presupuesto Costo Total de Producción

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTO TOTAL DE PRODUCCION**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 39,687	\$ 42,025	\$ 39,812	\$ 46,976	\$ 168,499
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 6,340	\$ 7,094	\$ 4,587	\$ 5,981	\$ 24,003
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 773	\$ 1,631	\$ 1,251	\$ 888	\$ 4,544
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 19,826	\$ 18,303	\$ 15,523	\$ 21,796	\$ 75,448
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 16,375	\$ 25,470	\$ 26,676	\$ 17,945	\$ 86,467
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 1,433	\$ 3,890	\$ 1,933	\$ 468	\$ 7,724
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 13,118	\$ 14,793	\$ 17,492	\$ 13,184	\$ 58,587
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 14,030	\$ 15,270	\$ 14,620	\$ 17,142	\$ 61,062
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 2,864	\$ 3,147	\$ 3,446	\$ 3,079	\$ 12,536
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 6,279	\$ 5,863	\$ 5,712	\$ 8,250	\$ 26,103
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 5,275	\$ 8,039	\$ 7,808	\$ 4,809	\$ 25,931
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 126,000</b>	<b>\$ 145,526</b>	<b>\$ 138,861</b>	<b>\$ 140,517</b>	<b>\$ 550,904</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

Mayor información: Ver Anexo No.7

### **3.2.3. Presupuestos de gastos comerciales y administrativo financiero**

Gran cantidad de tiempo es invertido en la planificación y control de los bienes que se producen y venden. Por ejemplo, las empresas generan internamente informes de costos de manufactura, detalles de producción, consumos de materia prima, niveles de stock, etc. Sin embargo, este tiempo trasladado en costos no está directamente relacionado a la elaboración de los productos. Todos estos gastos de soporte y apoyo a las gestiones de la compañía se los registra en el presupuesto Comercial y Administrativo Financiero. En DECET S.A. se propuso establecer los presupuestos Comercial y Administrativo-financiero de la siguiente manera:

#### **3.2.3.1. Presupuesto comercial**

Para el presupuesto comercial del año 2017 se decidió hacerlo por cada uno de los meses del año. Con ello en mente, procedió a dividir los costos en dos grandes categorías:

- Marketing
- Otros Gastos Comerciales

Los gastos de marketing estarán relacionados directamente con inversión para alcanzar las ventas planificadas o proyectadas. Por ejemplo, gastos de degustaciones, bonificaciones, material promocional, incentivos, material de fuerza de ventas internas y externas, trade shows, ferias, etc.

Los otros gastos comerciales son los gastos que vienen con base a una asignación contable como depreciaciones contables de equipos y enseres utilizados por el departamento comercial, o por gastos pagados dentro de la gestión comercial que no tienen que ver con mercadeo como son fletes y capacitación. Cabe mencionar que esta agrupación es flexible en el sentido que se puede añadir cualquier otro gasto que se pueda incurrir comercialmente dependiendo de las estrategias de venta y mercadeo que se piensen implementar. Por ejemplo, se puede añadir estudios de mercado, satisfacción de clientes, etc.

## Cuadro No. 14 Presupuesto de Gastos de Comercialización

**DECET S.A.**

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION  
AÑO 2017**

CONCEPTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>					
<b>MARKETING</b>	\$ 10,242	\$ 10,512	\$ 10,356	\$ 12,510	\$ 43,620
MUESTRAS	\$ 750	\$ 656	\$ 725	\$ 600	\$ 2,731
<b>PROMOCION</b>	\$ 4,842	\$ 3,806	\$ 4,981	\$ 5,760	\$ 19,389
PACK	\$ 1,736	\$ 1,756	\$ 2,181	\$ 2,610	\$ 8,283
DEGUSTACION	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 4,800
MATERIAL POP	\$ 656	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 1,706
INSENTIVOS FF VV INTERNAS	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 2,000
INSENTIVOS FF VV EXTERNAS	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ 1,100	\$ 2,600
<b>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>	\$ 4,650	\$ 6,050	\$ 4,650	\$ 6,150	\$ 21,500
MEDIOS	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 13,200
FERIAS, EVENTOS, CATALOGOS	\$ -	\$ 1,400	\$ -	\$ 1,500	\$ 2,900
AGENCIA	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 5,400
<b>OTROS GASTOS COMERCIALES</b>	\$ 42,087	\$ 42,087	\$ 42,087	\$ 42,087	\$ 168,348
PERSONAL COMERCIAL	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 101,198
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	\$ 4,719	\$ 4,719	\$ 4,719	\$ 4,719	\$ 18,876
ESTUDIO DE MERCADO	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 5,000
MANTENIMIENTO VEHICULOS	\$ 1,030	\$ 1,030	\$ 1,030	\$ 1,030	\$ 4,120
FLETES	\$ 1,681	\$ 1,681	\$ 1,681	\$ 1,681	\$ 6,722
SEGUROS	\$ 584	\$ 584	\$ 584	\$ 584	\$ 2,337
VIATICOS	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000
JUBILACION PATRONAL DESAHUCIO	\$ 662	\$ 662	\$ 662	\$ 662	\$ 2,646
VARIOS	\$ 3,862	\$ 3,862	\$ 3,862	\$ 3,862	\$ 15,449
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	\$ 52,329	\$ 52,599	\$ 52,443	\$ 54,597	\$ 211,968

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

### 3.2.3.2. Presupuesto administrativo financiero

Para el presupuesto de gastos administrativos financieros, se procede de forma similar al presupuesto comercial. Los gastos administrativos son aquellos que no están relacionados con la producción, distribución y en su lugar son aquellos que proveen supervisión y servicio a las otras áreas de la compañía. Normalmente, los gastos de administración de la compañía bajo análisis son más bien de carácter fijo que variable y pueden ser controlados con cierta mayor facilidad. Sin considerar los sueldos de la alta gerencia, todas las otras posiciones son fijados por las decisiones que impartan la misma gerencia de cada área y se miden o valoran de acuerdo al volumen de negocio realizado. Este

presupuesto se lo realiza con base a la información contable que provee el área de contabilidad. Para lo cual se tiene asignado cuentas y centros de costos específicos para identificar con precisión los gastos de esta índole.

En otras palabras, para la elaboración de este presupuesto se agrupa en categorías la información histórica contable y se proyecta de una forma mensual. Adicionalmente se considera el efecto inflacionario en dichos valores al aplicar una tasa incrementable en dicho cálculo. Resultó útil considerar un análisis de los registros históricos de la compañía ya que proporcionó una base sólida para el presupuesto de estos gastos.

Para la elaboración de este presupuesto, se decidió crear un presupuesto de personal que incluya solamente al personal que no está relacionado con la Mano de Obra Directa (MOD) utilizada en producción. Este presupuesto se lo calculó de la siguiente manera:

1. Se determina el personal requerido para el área administrativa y comercial. Con base a la política salarial de la empresa se estableció las remuneraciones para cada cargo y el rango de remuneraciones variables. Las remuneraciones variables están establecidas para el personal comercial. A estos rubros se los agrega los beneficios sociales laborales.

## Cuadro No. 15 Presupuesto de Personal

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE PERSONAL**  
**2017**

N°	CARGO	CANTIDAD	SUELDO	ROL DE PAGOS		
				SUELDO BASE	COMISIONES / BONIFICACION	MOVILIZACION
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>						
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO y RRHH	1	\$ 700	\$ 700	\$ 150	\$ -
2	CONTADORA	1	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 100	\$ -
3	GERENTE GENERAL	1	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 1,000	\$ 300
4	MENSAJERO	1	\$ 194	\$ 194	\$ 55	\$ 25
				<b>\$ 5,994</b>	<b>\$ 1,305</b>	<b>\$ 325</b>
<b>PERSONAL COMERCIALIZACION</b>						
5	JEFE COMERCIAL	1	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 300	\$ 150
6	ASISTENTE COMERCIAL	1	\$ 530	\$ 530	\$ 100	\$ -
7	VENDEDORA SENIOR	1	\$ 412	\$ 412	\$ 614	\$ 60
8	VENDEDORA JUNIOR	1	\$ 376	\$ 376	\$ 207	\$ 50
9	MERCADERISTA CHOFER	1	\$ 450	\$ 450	\$ 100	\$ -
10	CHOFER	1	\$ 563	\$ 563	\$ -	\$ 68
				<b>\$ 4,831</b>	<b>\$ 1,057</b>	<b>\$ 328</b>
<b>TOTALES</b>				<b>\$ 10,825</b>	<b>\$ 2,362</b>	<b>\$ 653</b>

N°	CARGO	ROL DE PROVISIONES				
		APORTE PATRONAL	D. TERCERO	D. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>						
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO y RRHH	\$ 103	\$ 71	\$ 31	\$ 35	\$ 71
2	CONTADORA	\$ 134	\$ 92	\$ 31	\$ 46	\$ 92
3	GERENTE GENERAL	\$ 620	\$ 425	\$ 31	\$ 213	\$ 425
4	MENSAJERO	\$ 30	\$ 21	\$ 31	\$ 10	\$ 21
		<b>\$ 887</b>	<b>\$ 608</b>	<b>\$ 125</b>	<b>\$ 304</b>	<b>\$ 608</b>
<b>PERSONAL COMERCIALIZACION</b>						
5	JEFE COMERCIAL	\$ 340	\$ 233	\$ 31	\$ 117	\$ 233
6	ASISTENTE COMERCIAL	\$ 77	\$ 53	\$ 31	\$ 26	\$ 53
7	VENDEDORA SENIOR	\$ 125	\$ 85	\$ 31	\$ 43	\$ 85
8	VENDEDORA JUNIOR	\$ 71	\$ 49	\$ 31	\$ 24	\$ 49
9	MERCADERISTA CHOFER	\$ 67	\$ 46	\$ 31	\$ 23	\$ 46
10	CHOFER	\$ 68	\$ 47	\$ 31	\$ 23	\$ 47
		<b>\$ 748</b>	<b>\$ 513</b>	<b>\$ 188</b>	<b>\$ 256</b>	<b>\$ 513</b>
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 1,634</b>	<b>\$ 1,121</b>	<b>\$ 313</b>	<b>\$ 560</b>	<b>\$ 1,121</b>

Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero.  
 Elaboración: El Autor

## Cuadro No. 16 Presupuesto de Administración y Financieros

### DECET S.A.

#### PRESUPUESTO DE ADMINISTRACION Y FINANCIEROS

AÑO 2017

CONCEPTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 30,468	\$ 30,468	\$ 30,468	\$ 30,468	\$ 121,872
SERVICIOS BASICOS	\$ 847	\$ 847	\$ 847	\$ 847	\$ 3,387
UTILES, FORMULARIOS E IMPRESOS	\$ 628	\$ 628	\$ 628	\$ 628	\$ 2,510
SEGUROS	\$ 549	\$ 549	\$ 549	\$ 549	\$ 2,197
ARRIENDOS	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 5,460
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 5,425	\$ 5,425	\$ 5,425	\$ 5,425	\$ 21,700
JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	\$ 1,338	\$ 1,338	\$ 1,338	\$ 1,338	\$ 5,351
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS	\$ 1,537	\$ 1,537	\$ 1,537	\$ 1,537	\$ 6,150
CAPACITACION PROFESIONAL	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 1,200
DEPRECIACIONES	\$ 283	\$ 283	\$ 283	\$ 283	\$ 1,134
VARIOS	\$ 6,921	\$ 6,921	\$ 6,921	\$ 6,921	\$ 27,685
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 49,661</b>	<b>\$ 49,661</b>	<b>\$ 49,661</b>	<b>\$ 49,661</b>	<b>\$ 198,646</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
GASTOS BANCARIOS	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 638
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 159</b>	<b>\$ 159</b>	<b>\$ 159</b>	<b>\$ 159</b>	<b>\$ 638</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 102,150</b>	<b>\$ 102,420</b>	<b>\$ 102,264</b>	<b>\$ 104,418</b>	<b>\$ 411,251</b>
<b>TOTAL GASTOS + PERSONAL</b>	<b>\$ 157,917</b>	<b>\$ 158,187</b>	<b>\$ 158,031</b>	<b>\$ 160,185</b>	<b>\$ 634,321</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

### 3.2.4. Estados financieros proyectados

#### 3.2.4.1. Flujo de caja proyectado

Un pronóstico de flujo de efectivo es la herramienta de negocio más importante para cada negocio. El pronóstico determina si la compañía tendrá suficiente dinero en efectivo para continuar en el negocio o si es necesario nuevo financiamiento para continuar o expandirlo. También permite evidenciar cuándo más dinero está saliendo del negocio, que el que está entrando. En otras palabras, éste permite conocer la liquidez de la empresa y es un informe financiero que establece como los flujos de ingresos y egresos de efectivo se han dado en un periodo de tiempo determinado.

Entre los flujos de ingresos más comunes en DECET S.A. encontramos: el cobro de facturas, recobro de préstamos, aportes de capital, intereses recibidos, etc. Por el otro lado, los egresos más comunes tenemos al pago de proveedores, importaciones, aranceles, pago de impuestos, pago de servicios públicos, etc.

En DECET S.A. se elaboró este estado financiero partiendo del presupuesto de ventas ya que es el que determina cual será el principal monto de ingresos operativos que se tendrá en el periodo de presupuesto establecido. Sin embargo, hay que considerar que las cifras de ventas siempre cambian porque el flujo real de dinero depende de varios factores, como son: los tipos de clientes, la rapidez con que pagan, lo que la economía está haciendo (por ejemplo, baja liquidez, aumentos de tasas de interés o tasas de desempleo altas) y lo que sus competidores están haciendo (por ejemplo, si ofrecen ventas con financiamiento incluido).

A continuación, se detalla las políticas de cobro de la empresa DECET S.A.:

1. Se creará un Comité de Cartera que estará conformado por el Gerencia Comercial y la Gerencia General cuando esta lo estime necesario; el mismo que se reunirá por lo menos una vez al mes.
2. Las facturas solo se darán de baja del sistema contable contra el pago o en casos excepcionales después de ser aprobado por el Comité de Cartera.
3. El Comité de Cartera tendrá la facultad de aprobar la baja de este tipo de saldos hasta un máximo de \$ 500.00 cargando el valor a la Cuenta Provisión Incobrables con respaldo escrito, siempre y cuando se haya hecho todas las gestiones de cobro necesarias e incluso se hubiese llegado a instancias legales si fuese meritorio. Valores superiores a este monto serán aprobados exclusivamente por Gerencia General.

4. El sistema bloqueará la facturación a clientes que tengan saldos desde \$100.00 con 45 o más días de retraso. A este tipo de clientes no se podrá volver a facturar, y quedarán registrados como mal cliente.
5. En caso de pérdida de cobranzas por parte de las vendedoras (robo, pérdida), el Comité de Cartera estudiará cada caso y definirá si se descuenta a la vendedora, en caso de haber existido negligencia, hasta un máximo del 50% del valor perdido. El comité aprobará hasta \$ 500.00 por varios clientes y en total de varias facturas. Sobre estos valores se notificará a la Gerencia General indicando toda la gestión realizada para la recuperación.
6. El sistema contable deberá tener bloqueado el acceso a modificar desde cualquier módulo el cambio de fecha de vencimiento de las facturas.
7. Toda entrega de cobros o documentos se respaldará con un registro firmado tanto del que entrega como del que recibe y en este registro la vendedora indicará al área contable a que factura cancela el cobro.
8. Los cobros serán depositados a diario y su registro contable (ingreso a caja) será con un día de diferencia.
9. Las facturas serán canceladas en su totalidad. El asistente contable calculará diferencias encontradas y notificará por escrito al responsable del cobro las novedades. La vendedora definirá el porqué de los saldos pendientes y se hará cargo de su recuperación. Una vez al mes el Comité de Cartera analizará estos resultados y tomará decisiones.
10. Los vendedores deberán entregar al asistente contable las retenciones o dinero en efectivo de las retenciones no recaudadas. Hasta el 10 de cada mes, las vendedoras emitirán un informe a la Asistente Contable donde se especifique que cliente pagó completa la factura y cual entregó retenciones.

11. Quien hace los depósitos físicamente en el Banco no podrá ser la misma que realiza el registro contable.

12. El Gerente Comercial revisará los reportes de cartera una vez a la semana para apoyar la gestión de cobro.

13. Gerencia General será la encargada de la gestión de cobro de clientes institucionales.

Para el presupuesto 2017, y basados en estadísticas de la empresa (análisis de cartera), se puede establecer que el promedio de días en recuperar la cartera era de 60 días.

Así mismo se analizó y revisó las políticas de precios de la compañía ya que muchas veces se puede estar desaprovechando o perdiendo una oportunidad para aumentar su flujo de caja subiendo precios y, en consecuencia, sus ganancias. Por ejemplo, en el 2015-2016, la competencia salió del mercado por unos breves meses, hasta realizar un cambio de imágenes en sus productos, lo que produjo una demanda inesperada que pudo ser aprovechada con un mantenimiento de precios sin descuentos.

Muy importante fue analizar y reforzar las tareas básicas de tesorería y cuentas por cobrar. No se debe cometer errores al emitir facturas y se debe generarlas a tiempo, hacer un seguimiento de las facturas emitidas y estar preparado para tomar medidas contra los contribuyentes morosos.

Por el otro lado, los gastos también pueden variar por diferentes razones por lo cual fue básico establecer en DECET S.A. las políticas de pagos a proveedores. Hay proveedores que se los paga por anticipado como es en la compra de materia prima e insumos y también hay proveedores a los cuales se los puede aplicar pagos a 30 o 60 días. Así mismo fue importante establecer con el departamento de producción los niveles de inventarios requeridos y la importancia de mantener niveles de inventarios mínimos con el fin de

precautelar el uso del dinero y no tener fondos “ociosos” por una mala planificación de inventarios.

Basados en el histórico de pagos, para el presupuesto 2017 la estimación de política de pagos para compras de insumos y servicios en DECET S.A. sería:

<b>Compras</b>	
Contado	12%
A 30 días de crédito	25%
A 60 días de crédito	63%

Con esta estimación en términos de días de proyección de flujo de caja le permite a la compañía planificar y anticiparse para los próximos meses. Todo lo que son impuestos, servicios públicos y nómina se los paga a mes vencido.

## Cuadro No. 17 Presupuesto del Flujo de Efectivo

**DECET S.A.**  
**FLUJO PROYECTADO MENSUAL**  
**2017**

### A.- ESTIMACIÓN DE LAS ENTRADAS EN EFECTIVO

CONCEPTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
<b>VENTAS PRONOSTICADAS</b>	\$ 236,905	\$ 287,330	\$ 275,723	\$ 273,692	\$ 1,073,649
<b>COBRANZAS:</b>					
60 DIAS CREDITO PROMEDIO	\$ 76,184	\$ 252,560	\$ 285,107	\$ 277,031	\$ 890,881
CXC 2016	\$ 147,285	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 147,285
<b>TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO</b>	\$ 223,469	\$ 252,560	\$ 285,107	\$ 277,031	\$ 2,638,470

### B.- ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS EN EFECTIVO ANTES DE FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
<b>COSTOS</b>	\$ 126,000	\$ 145,526	\$ 138,861	\$ 140,517	\$ 550,904
<b>PAGOS DE COMPRAS:</b>					
CONTADO - 12%	\$ 15,120	\$ 17,463	\$ 16,663	\$ 16,862	\$ 66,109
30 DIAS DE CREDITO - 25%	\$ 21,128	\$ 34,822	\$ 34,139	\$ 35,729	\$ 125,817
60 DIAS DE CREDITO - 63%	\$ 26,203	\$ 82,655	\$ 90,610	\$ 88,196	\$ 287,663
CXP 2016	\$ 82,839	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 82,839
<b>TOTAL PAGOS POR COMPRAS</b>	\$ 145,290	\$ 134,940	\$ 141,412	\$ 140,787	\$ 562,428
<b>GASTOS Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>					
GASTO PERSONAL	\$ 55,767	\$ 55,767	\$ 55,767	\$ 55,767	\$ 223,070
GASTO COMERCIAL	\$ 21,649	\$ 21,919	\$ 21,763	\$ 23,917	\$ 89,248
GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 17,572	\$ 17,572	\$ 17,572	\$ 17,572	\$ 70,289
GASTO FINANCIERO	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 638
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	\$ 240,438	\$ 230,358	\$ 236,674	\$ 238,203	\$ 945,673

### C.- FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL 2017
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	\$ 223,469	\$ 252,560	\$ 285,107	\$ 277,031	\$ 1,038,166
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	\$ 240,438	\$ 230,358	\$ 236,674	\$ 238,203	\$ 945,673
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ (16,969)	\$ 22,202	\$ 48,433	\$ 38,828	
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 169,447	\$ 132,478	\$ 141,951	\$ 153,113	
<b>SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO</b>	\$ 152,478	\$ 154,680	\$ 190,383	\$ 191,941	
<b>FINANCIAMIENTO:</b>					
AUMENTO DE CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRESTAMOS ACCIONISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONTRATACION DE PRESTAMOS BANCARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONTRATACION DE PRESTAMOS TERCEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CANCELACION DE PRESTAMOS	\$ (20,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20,000)
CANCELACION DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ (50,000)	\$ -	\$ (50,000)	\$ (250,000)
<b>SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENTO</b>	\$ 132,478	\$ 104,680	\$ 190,383	\$ 141,941	

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

Al proyectar el Estado de Flujo de efectivo hay que estimar un balance entre el tiempo y el ingreso/egreso de efectivo, por lo que, al preparar su pronóstico de flujo de caja, requiere ser lo más preciso posible sobre el calendario de estos flujos.

#### **3.2.4.2. Estados financieros proyectados**

Los estados financieros proyectados son un resumen de las diversas proyecciones de los componentes de ingresos y gastos para el período presupuestario. Indican el ingreso neto esperado para el período bajo análisis. Estos son una herramienta importante para determinar el desempeño general de una empresa.

Normalmente, el paquete de estados financieros proyectados incluye el Estado de situación financiera al final del periodo; el Estado del resultado integral del periodo; y el Estado de flujos de efectivo del periodo. Con ellos se podrá tener clara la imagen del desempeño de DECET S.A. bajo las condiciones establecidas en el presupuesto.

El Estado de situación proyectado muestra los activos, pasivos y patrimonio en el año bajo presupuesto. Es básicamente una instantánea de su situación financiera bajo las condiciones establecidas en el presupuesto. La fórmula contable básica es los activos iguales a los pasivos más el patrimonio de DECET S.A. La sección de activos del balance se presentará en orden de liquidez a partir de los activos más líquidos tales como efectivo, cuentas por cobrar e inventario. La sección de pasivos se presentará en orden de vencimiento a partir de los pasivos que son pagaderos durante el próximo año, tales como cuentas por pagar.

El Estado de Resultado Integral determina el desempeño de los beneficios, demuestra la capacidad inmediata para atender la deuda con proveedores o el potencial retorno de las inversiones versus el capital en riesgo. Esto se expresa a menudo en términos de volumen de ventas, o en comparación con los puntos de referencia de la industria.

La preparación de los estados financieros proyectados en DECET S.A. requirió un análisis cuidadoso de todos los presupuestos realizados. Así mismo, se realizó un estudio de la gestión financiera de la empresa y como se presentan los indicadores financieros en el año presupuestado.

## Cuadro No. 18 Estado de Situación Financiera Presupuestado

### DECET S.A. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADA (Expresando en dólares de los Estados Unidos de América) AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

ACTIVOS	2016	%	2017	%	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
<b>CORRIENTES</b>						
Efectivo y Equivalentes	169,447	26%	141,941	21%	- 27,506	-19%
Documentos y Cuentas por Cobrar	147,285	23%	182,768	28%	35,483	19%
Inventarios	77,933	12%	104,166	16%	26,234	25%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>394,665</b>	<b>61%</b>	<b>428,876</b>	<b>65%</b>	<b>34,210</b>	<b>8%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>						
Activos Fijos	493,012	76%	493,012	75%	-	0%
Menos Depreciación Acumulada	(241,119)	-37%	(261,128)	-40%	- 20,009	8%
<b>Total Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>251,893</b>	<b>39%</b>	<b>231,884</b>	<b>35%</b>	<b>- 20,009</b>	<b>-9%</b>
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>251,893</b>	<b>39%</b>	<b>231,884</b>	<b>35%</b>	<b>- 20,009</b>	<b>-9%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>646,559</b>	<b>100%</b>	<b>660,759</b>	<b>100%</b>	<b>14,201</b>	<b>2%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>						
Obligaciones Financieras	20,000	3%	-	0%	- 20,000	0.00%
Cuentas por Pagar	82,839	13%	71,315	11%	- 11,524	-16%
Otras Cuentas por Pagar	27,358	4%	27,358	4%	-	0%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>130,197</b>	<b>20%</b>	<b>98,673</b>	<b>15%</b>	<b>- 31,524</b>	<b>-32%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>						
Provisión para jubilación patronal y desahucio	54,049	8%	62,047	9%	7,998	13%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>54,049</b>	<b>8%</b>	<b>62,047</b>	<b>9%</b>	<b>7,998</b>	<b>13%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>184,246</b>	<b>28%</b>	<b>160,719</b>	<b>24%</b>	<b>- 23,526</b>	<b>-15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Suscrito y Pagado	108,184	17%	108,184	16%	-	0%
Reservas	105,784	16%	105,784	16%	-	0%
Resultados Acumulados	199,196	31%	148,345	22%	- 50,851	-34%
Resultados del Ejercicio	49,149	8%	137,727	21%	88,578	64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>462,313</b>	<b>72%</b>	<b>500,040</b>	<b>76%</b>	<b>37,727</b>	<b>8%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>646,559</b>	<b>100%</b>	<b>660,759</b>	<b>100%</b>	<b>14,201</b>	<b>2%</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
Elaboración: Los Autores

## Cuadro No. 19 Estado de Resultados Presupuestado

**DECET S.A.**

**ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO PRESUPUESTADO**

(Expresando en dólares de los Estados Unidos de América)

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017

CUENTA	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	%
<b>INGRESOS</b>	236,905	524,235	799,957	1,073,649	100.00%
<b>VENTAS</b>	236,905	524,235	799,957	1,073,649	100.00%
PRODUCTOS FARMACEUTICOS	236,905	524,235	799,957	1,073,649	100.00%
<b>COSTOS</b>	120,000	258,596	390,845	524,671	48.87%
<b>COSTOS DE OPERACION</b>	120,000	258,596	390,845	524,671	48.87%
COSTO DE VENTAS	120,000	258,596	390,845	524,671	48.87%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>116,905</b>	<b>265,639</b>	<b>409,113</b>	<b>548,979</b>	<b>51.13%</b>
<b>GASTOS</b>	102,150	204,570	306,834	411,251	38.30%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	102,150	204,570	306,834	411,251	38.30%
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	52,329	104,928	157,371	211,968	19.74%
PERSONAL	25,300	50,599	75,899	101,198	9.43%
MARKETING	750	1,406	2,131	2,731	0.25%
PROMOCION	4,842	8,648	13,629	19,389	1.81%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4,650	10,700	15,350	21,500	2.00%
OTROS GASTOS COMERCIALES	16,787	33,575	50,362	67,150	6.25%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	49,661	99,323	148,984	198,646	18.50%
PERSONAL	30,468	60,936	91,404	121,872	11.35%
SERVICIOS BASICOS	847	1,693	2,540	3,387	0.32%
UTILES, FORMULARIOS E IMPRESOS	628	1,255	1,883	2,510	0.23%
SEGUROS	549	1,099	1,648	2,197	0.20%
ARRIENDOS	1,365	2,730	4,095	5,460	0.51%
HONORARIOS PROFESIONALES	5,425	10,850	16,275	21,700	2.02%
JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	1,338	2,676	4,014	5,351	0.50%
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS	1,537	3,075	4,612	6,150	0.57%
CAPACITACION PROFESIONAL	300	600	900	1,200	0.11%
DEPRECIACIONES	283	567	850	1,134	0.11%
VARIOS	6,921	13,843	20,764	27,685	2.58%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	159	319	478	638	0.06%
GASTOS BANCARIOS	159	319	478	638	0.06%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>14,755</b>	<b>61,069</b>	<b>102,279</b>	<b>137,727</b>	<b>12.83%</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

### 3.12.3 Análisis de razones financieras

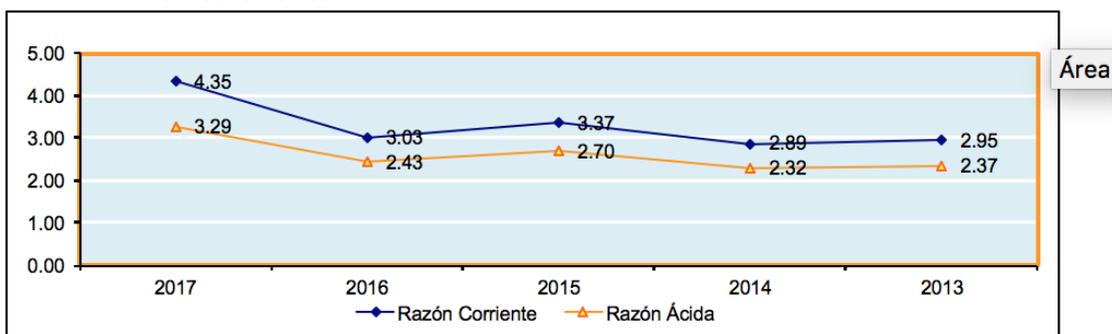
Al analizar las razones financieras permite medir o determinar con mayor detalle la eficiencia en la utilización de recursos de la empresa DECET S.A. con el objetivo de poder tener una visión más amplia de su situación financiera.

Los indicadores serán analizados con los últimos cuatro años de los informes financieros presentados por la empresa DECET S.A. a la Superintendencia de Compañías.

### 3.12.3.1 Análisis de liquidez

<b>Razón corriente :</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	4.35	3.03	3.37	2.89	2.95
<b>Razón ácida :</b>					
$\frac{\text{Caja y bancos} + \text{Valores Neg.} + \text{Clientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	3.29	2.43	2.70	2.32	2.37

**Gráfico No. 4 Razón Corriente y Razón Ácida**



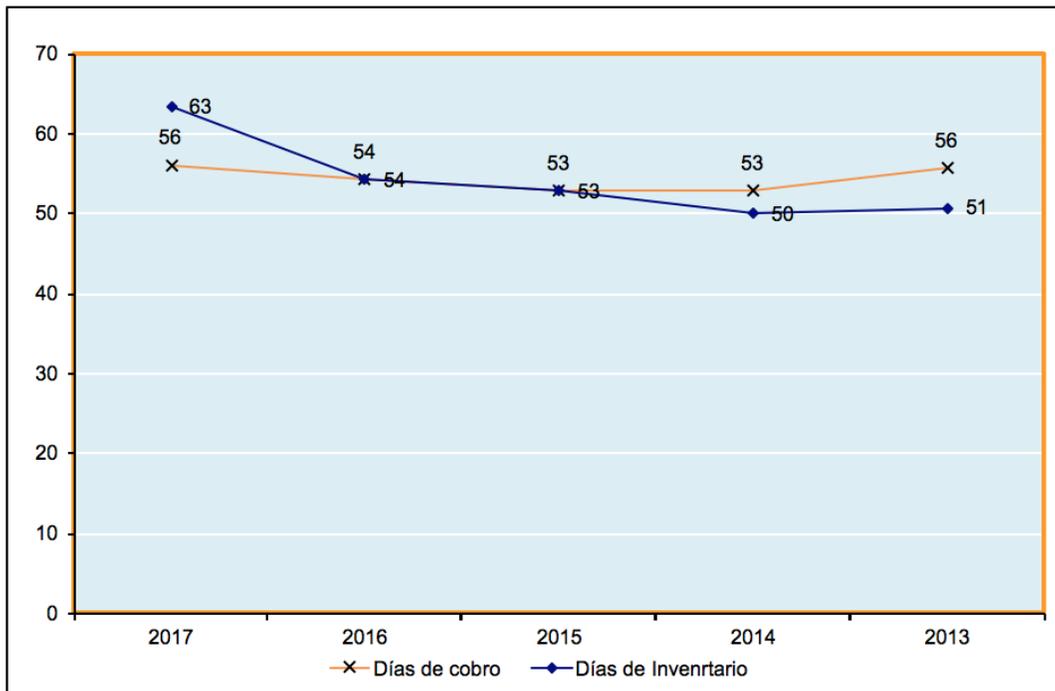
Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

La razón corriente en la empresa DECET S.A. ha mantenido valores crecientes durante los últimos cinco años, la razón de 4.35 determina que sus activos circulantes pueden cubrir el total de sus pasivos circulantes.

La razón circulante y la prueba ácida permiten determinar que la empresa DECET S.A. tiene una liquidez estable, pudiendo cumplir a sus acreedores de forma oportuna.

<b>Días de cobro:</b>	<b>Área del gráfico</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
$\frac{\text{Promedio de clientes} \times 365}{\text{Ventas}}$		56	54	53	53	56
<b>Días de inventario:</b>						
$\frac{\text{Promedio de Inventarios} \times 365}{\text{Costos de ventas}}$		63	54	53	50	51

**Gráfico No. 5 Días de Cobro y Días de Inventario**



Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

El periodo promedio de cobro de la empresa DECET S.A. para el año 2017 sería de 56 días, tomando en cuenta que la empresa tiene como política de crédito 60 días plazo vemos por medio de este índice vemos que su gestión de cobranza es eficiente.

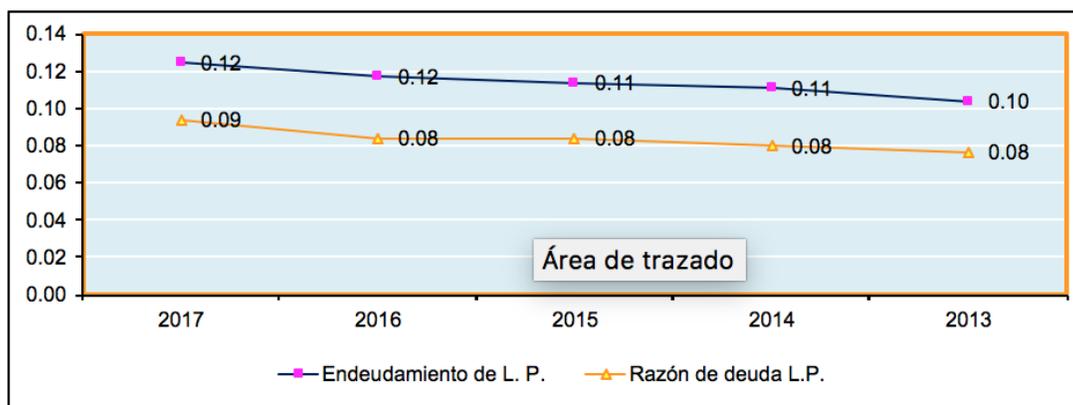
En la empresa DECET S.A. los días de inventario es un poco alta, entre 54 y 63 veces en el año, lo que indica que a los inventarios les toma aproximadamente 60 días venderse.

Por esto se determina que los inventarios son muy líquidos, es decir se reponen más rápidamente, por ser productos de consumo diario

### 3.12.3.2 Análisis de solvencia y riesgo

<b>Razón de deuda a capital largo plazo:</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}}$	0.12	0.12	0.11	0.11	0.10
<b>Razón de deuda largo plazo:</b>					
$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total Activos}}$	0.09	0.08	0.08	0.08	0.08

**Gráfico No. 6 Razón de Deuda a Capital Largo Plazo y Razón de Deuda Largo Plazo**

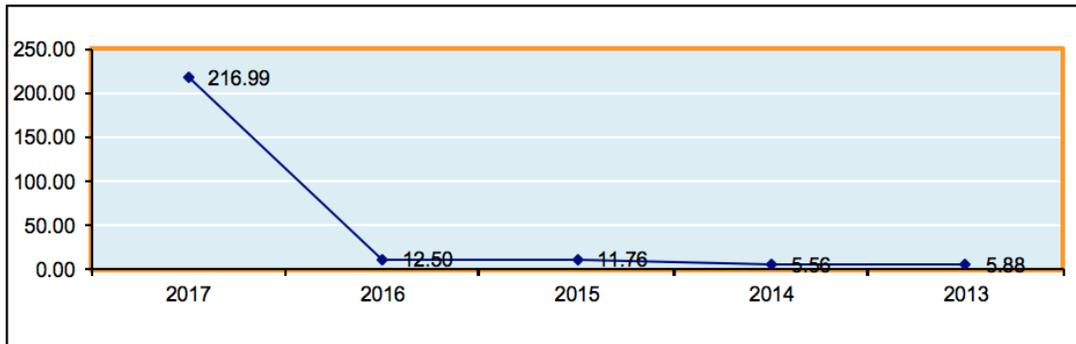


Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

La razón de deuda de capital de la empresa DECET permite ver que el nivel de dependencia de la empresa de deudas a largo plazo es mínimo, pudiendo determinar que sus obligaciones son cubiertas con recursos y apalancamiento propio.

<b>Período de intereses ganados:</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
$\frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Gastos financieros}}$	216.99	12.50	11.76	5.56	5.88

**Gráfico No. 7 Período de Intereses Ganados**



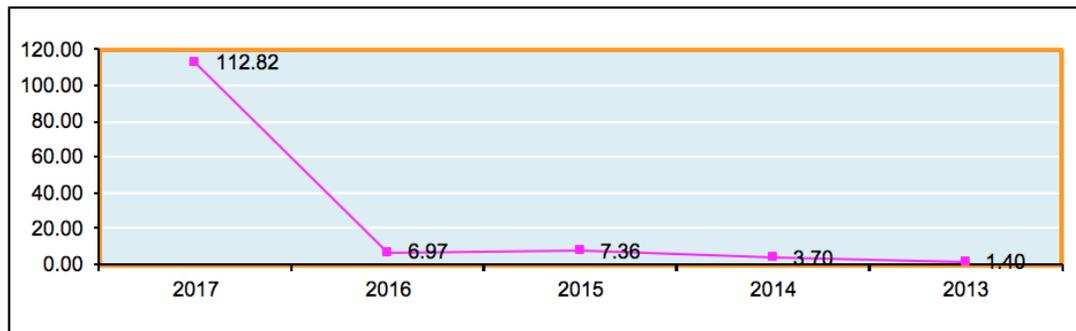
Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

**Cobertura de intereses:**

$\frac{\text{Flujo de efectivo de operación} + \text{Intereses}}{\text{Gastos financieros}}$

2017	2016	2015	2014	2013
112.82	6.97	7.36	3.70	1.40

**Gráfico No. 8 Cobertura de Intereses**



Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

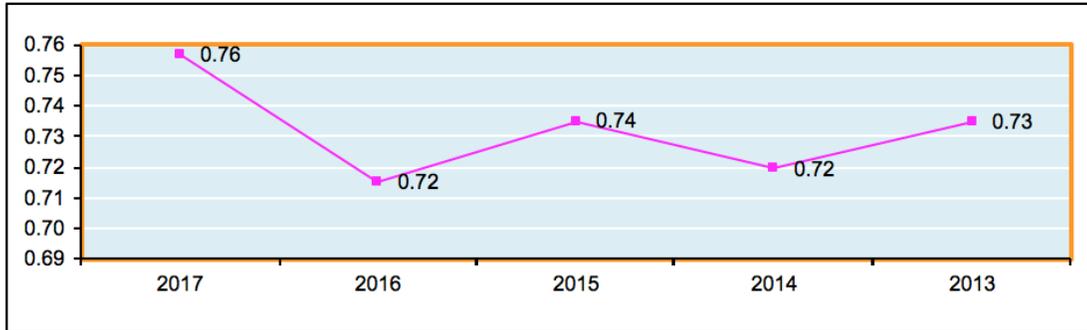
El período de intereses ganados y cobertura de interés permite ver de acuerdo a las proyecciones de la empresa DECET S.A. para el año 2017 que su necesidad de apalancamiento con tercero en mínima.

**Razón de autonomía**

$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activos}}$

2017	2016	2015	2014	2013
0.76	0.72	0.74	0.72	0.73

**Gráfico No. 9 Razón de Autonomía**



Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

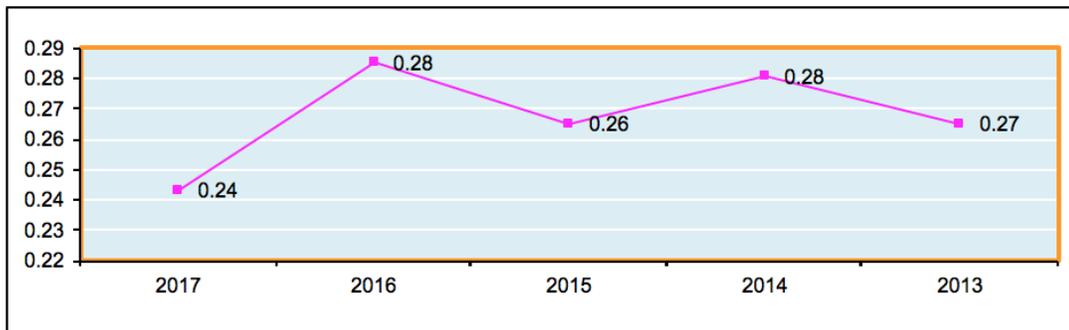
La razón de autonomía en la empresa DECET S.A. indica la capacidad de independencia financiera ante sus acreedores. Para el año 2017 la empresa tiene la capacidad de financiarse hasta un 76% con fondos propios.

**Razón de deuda:**

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

2017	2016	2015	2014	2013
0.24	0.28	0.26	0.28	0.27

**Gráfico No. 10 Razón de Deuda**



Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

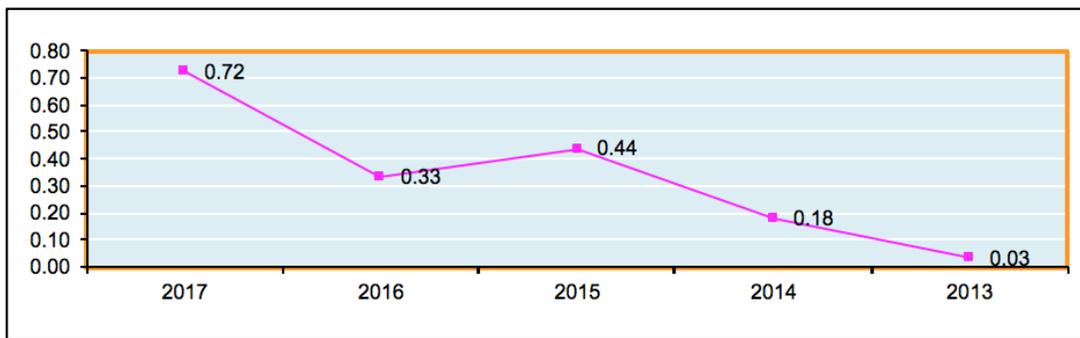
La razón de deuda permite ver que el nivel de apalancamiento que tiene la empresa DECET S.A. con sus acreedores. La empresa DECET S.A. mantiene un promedio de 26% que sus activos son financiados con recursos de terceros.

**Razón de flujo de efectivo:**

$\frac{\text{Flujo de efectivo de operación}}{\text{Pasivos corrientes}}$

2017	2016	2015	2014	2013
0.72	0.33	0.44	0.18	0.03

**Gráfico No. 11 Razón de Flujo de Efectivo**



Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

**3.12.3.3 Análisis de rendimiento operativo**

**Margen bruto:**

$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$

2017	2016	2015	2014	2013
51.1%	47.0%	47.0%	44.0%	42.0%

**Margen operativo:**

$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$

12.9%	9.4%	9.9%	5.3%	6.3%
-------	------	------	------	------

**Margen antes de impuesto:**

$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Ventas}}$

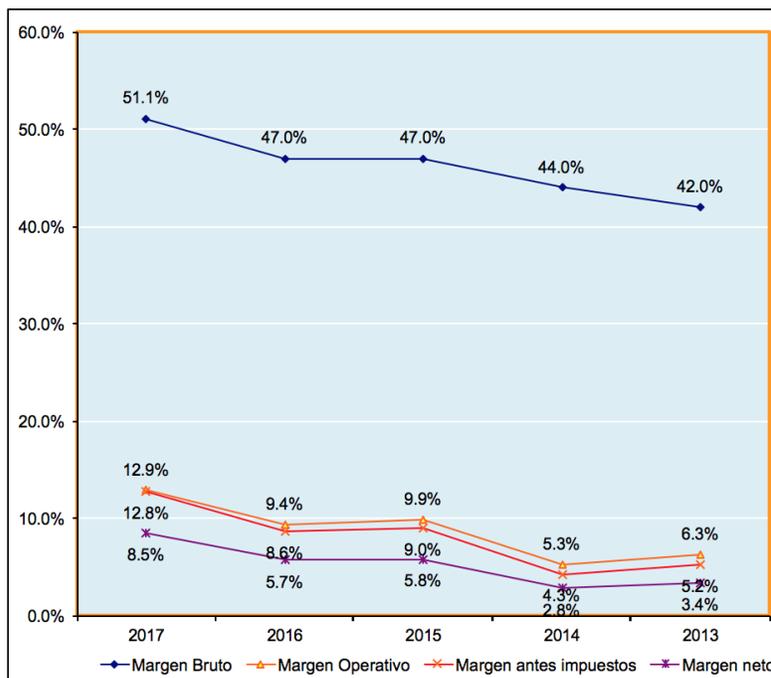
12.8%	8.6%	9.0%	4.3%	5.2%
-------	------	------	------	------

**Margen neto:**

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

8.5%	5.7%	5.8%	2.8%	3.4%
------	------	------	------	------

**Gráfico No. 12 Rendimiento Operativo**



Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

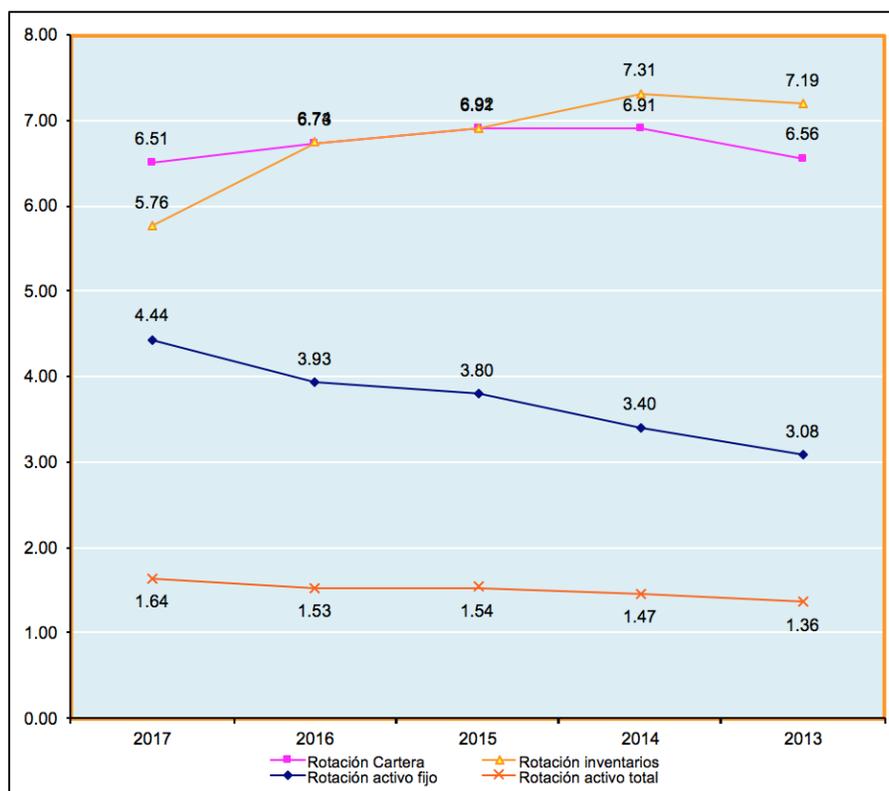
La empresa DECET S.A. durante los últimos cinco años presenta un crecimiento permanente en su margen bruto y neto. Esto se debe a que sus ventas han crecido de formas permanentes y con la misma infraestructura administrativa y comercial.

Para la proyección del año 2017 y con el nuevo procedimiento de planificación y costeo se ve como los márgenes de la empresa DECET S.A. mejoran significativamente frente a los años anteriores.

### 3.12.3.4 Análisis de gestión

<b>Rotación de cartera:</b>		<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<u>Ventas</u>		6.51	6.73	6.91	6.91	6.56
Promedio de Cuentas por cobrar						
<b>Rotación de Inventarios:</b>						
<u>Costo de ventas</u>		5.76	6.74	6.92	7.31	7.19
Promedio de Inventarios						
<b>Rotación del activo fijo:</b>						
<u>Ventas</u>		4.44	3.93	3.80	3.40	3.08
Promedio de activos fijos						
<b>Rotación del activo total:</b>						
<u>Ventas</u>		1.64	1.53	1.54	1.47	1.36
Promedio del activo total						

**Gráfico No. 13 Análisis de Gestión**



Fuente: Empresa DECET S.A., Dpto. Financiero  
Elaboración: El Autor

La rotación de la cartera en la empresa DECET S.A. es de 6.72 en el año lo que equivale a 53 días efectivos de cartera lo cual está acorde a su política que es de 60 días de crédito. La rotación de inventarios determina el tiempo que tarde en vender los inventarios, para el caso de la empresa DECET S.A. este índice determina una rotación promedio de los

últimos 5 años, de 6.78 o dos meses. Este indicador se encuentra dentro de los rangos de la industria.

La rotación de activos es un indicador que determina en la empresa que tan eficiente es con la administración y gestión de sus activos. En la empresa DECET S.A. la rotación de activos es de 1.51 promedio en los últimos cinco años.

## **SECCIÓN IV**

### **4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.1. CONCLUSIONES**

- Se estableció los parámetros teóricos y conceptuales enfocados en planificar y estimar sistemáticamente la gestión operativa, como un procedimiento técnico presupuestario, para que éste se refleje adecuadamente en sus Estados Financieros proyectados
- Se estableció el proceso operativo y de presupuesto financiero de cada uno de los diferentes departamentos o áreas de la empresa DECET S.A. para obtener un presupuesto integral adecuado.
- Se realizó el presupuesto proyectado de la empresa DECET S.A. con el cual se pudo establecer la información financiera con la cual se podrá controlar la rentabilidad de la organización y beneficios para inversionista mediante la proyección de sus Estados Financieros a través de un sistema de hojas de cálculo en Excel.

#### **4.1.2. RECOMENDACIONES**

- Se debe tratar de mejorar los procesos de obtención de información y capacitar continuamente a los empleados sobre la gestión de presupuestos dentro de la empresa DECET S. A.
- Se debe hacer un continuo seguimiento de todos los gastos presupuestados por departamento con el fin de establecer correcciones sobre la marcha operativa de la empresa.
- Los pronósticos deben incluir previsiones estratégicas y tácticas en relación con las dimensiones de tiempo consideradas en el presupuesto maestro, por ejemplo, un pronóstico podría considerar una posible caída de la demanda en el próximo año, por lo cual se puede establecer planes de acción que compensen o reviertan dicha caída.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguirre Zavala, Elba&Sánchez Villafuerte, Luis (2011) " *Plan de negocios para la producción y comercialización de bebidas naturales, saludables y nutritivas a base de frutas tropicales a implementarse en la ciudad de Guayaquil a partir del año 2011*"(Tesis de Pre-grado), Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.
- Baca, U. (2013). " *Preparación y Formulación de proyectos*". Bogotá: Ed. Norma.
- Baena Paz, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. Quito: Grupo Editorial Patria.
- Banco central del Ecuador. (2013, Pág. 15). *Informes de Coyuntura*. Quito: BCE.
- Barreno, L. (2010). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito,.
- Carvajal, L. (2013). " *Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado*", (17<sup>a</sup> edición). , Pág. 35. Cali – Colombia: Editorial Fald.
- CervanteS, J. G. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos – Un Enfoque de Sistemas*. México : McGraw Hill.
- Chase, A. J. (2003). " *Administración de la producción de Operaciones*". México,: Ed. Mc Graw Hill,.
- Chiavenato, A. (2001, Pág. 15). " *Administración de recursos Humanos*", 5ta. México: Edición, Mc Graw Hill,.
- Deal TA, Kennedy AA. (1985). *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Empresa Decet S.A. (2017). *Informes de Gestión* . Quito .
- Escuela Politécnica Nacional (2008, Pag. 25). *Gerencia Financiera*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Fabozzi J., F., Modigliani, F., & Gerri, M. (2013). " *Mercado e Instituciones Financieras*". México: Prentice Hall.
- Ferreos, A. (2015). *Marketing Digital*. Málaga - España: Ed. Publicaciones Vertice.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ilustre Municipio de Quito. (2015). *Informe de Gestión*. Quito.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Censo de Poblacion y Vivienda*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Censo de Poblacion y Vivienda*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Kothler, F & Armstrong. G. (2006). *Principios de Marketing*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Kothler, F. (2006). *Estrategias de Marketing*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Laurence, G. J. (2012). *Principios de Administración financiera*. Bogotá: Ed. Norma..
- Metodo de Linea Recta* . (2016). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/depreciacion-fiscal/depreciacion-fiscal.shtml>
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Primera Edición*. . México: Editorial Patria. .
- Porter, M. E. (2003, Pág. 45). “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, Pág. 35, Cuarta edición,. Bogotá,: Editorial Mc. Graw Hill,.
- Rincón Soto, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Rodriguez, V. H. (2010). “*Metodología de la Investigación*”, Pág. 145, . Quito, : Ed. Ed. Sertemav.
- Rodriguez, V. H. (2010). *Metodologia de la Investigaciòn*. Quito: Ed. Sertemav.
- Rodríguez, V. (2009). *Metodología de la Investigación*. Quito: Sertemav.
- Ron, F. (2010). *Metodologoa de la Investigación*. Quito: EPN.
- Sapag Chain, N. y. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México,: Mac Graw Hill Interamericana, cuarta edición.
- Sapag, C. N. (2007). “*Formulación y Evaluación de Proyectos*”, Pág. 15. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Toro, L. F. (2009). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad* . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Welsch, Glenn A. y Co. (2005). *Presupuestos Control y Planificación*. México: ED. Prentice Hall.
- Weston, B. (2006, Pag. 47). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.
- Weston, J., & Brigham, E. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mac Graw Hill.



## ANEXO No. 1

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES + BONIFICACION)**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL UNIDADES 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	12.350	12.301	11.204	13.363	13.426	12.592	11.592	10.273	15.265	14.595	14.583	14.564	<b>156.108</b>
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	8.209	3.300	7.156	6.019	6.562	10.315	3.232	6.659	4.044	6.082	5.990	6.012	<b>73.580</b>
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	686	521	1.064	991	2.926	978	1.131	1.160	1.507	894	894	894	<b>13.646</b>
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	6.125	5.760	5.760	5.743	5.724	5.375	5.479	4.067	4.688	6.650	6.679	6.660	<b>68.710</b>
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	4.540	4.862	4.716	6.690	7.806	8.141	8.590	6.827	8.292	5.283	5.332	5.306	<b>76.385</b>
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZAN	1.735	1.546	595	2.624	5.453	2.748	2.668	1.532	1.185	500	401	398	<b>21.385</b>
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	1.697	2.639	2.186	2.550	2.681	2.333	2.846	2.869	3.242	2.241	2.256	2.254	<b>29.794</b>
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925	1.709	2.242	2.843	2.218	2.589	2.902	2.106	2.919	2.260	2.837	2.863	2.852	<b>30.340</b>
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	1.528	1.995	1.327	1.456	2.564	1.790	1.427	2.465	2.340	1.897	1.909	1.742	<b>22.440</b>
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	4.356	4.114	2.247	3.287	4.805	3.035	1.621	3.977	4.852	4.559	5.875	4.579	<b>47.307</b>
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZAN	1.346	1.761	1.253	2.970	1.782	2.058	2.431	1.813	2.397	1.357	1.365	1.361	<b>21.894</b>
<b>TOTAL</b>			<b>44.281</b>	<b>41.041</b>	<b>40.351</b>	<b>47.911</b>	<b>56.318</b>	<b>52.267</b>	<b>43.123</b>	<b>44.561</b>	<b>50.072</b>	<b>46.895</b>	<b>48.147</b>	<b>46.622</b>	<b>561.589</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 2

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS NETAS (EN VALORES)**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 24.141	\$ 24.054	\$ 22.037	\$ 26.353	\$ 26.777	\$ 25.053	\$ 23.049	\$ 20.596	\$ 30.524	\$ 29.160	\$ 29.141	\$ 29.102	\$ <b>309.986</b>
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 4.754	\$ 1.913	\$ 4.183	\$ 3.494	\$ 3.826	\$ 6.035	\$ 1.892	\$ 3.895	\$ 2.385	\$ 3.587	\$ 3.533	\$ 3.546	\$ <b>43.042</b>
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 426	\$ 323	\$ 663	\$ 614	\$ 1.731	\$ 613	\$ 706	\$ 728	\$ 951	\$ 566	\$ 566	\$ 566	\$ <b>8.455</b>
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 11.966	\$ 11.303	\$ 11.293	\$ 11.398	\$ 11.492	\$ 10.734	\$ 10.953	\$ 8.205	\$ 9.472	\$ 13.195	\$ 13.251	\$ 13.214	\$ <b>136.475</b>
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 10.229	\$ 10.903	\$ 10.622	\$ 14.987	\$ 17.577	\$ 18.283	\$ 19.263	\$ 15.325	\$ 18.621	\$ 11.845	\$ 11.955	\$ 11.897	\$ <b>171.507</b>
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ 1.090	\$ 979	\$ 369	\$ 1.665	\$ 3.484	\$ 1.748	\$ 1.697	\$ 977	\$ 759	\$ 345	\$ 271	\$ 269	\$ <b>13.656</b>
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 8.485	\$ 13.195	\$ 10.930	\$ 12.750	\$ 13.405	\$ 11.665	\$ 14.230	\$ 14.345	\$ 16.210	\$ 11.205	\$ 11.280	\$ 11.270	\$ <b>148.970</b>
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 8.520	\$ 11.195	\$ 14.195	\$ 11.070	\$ 12.930	\$ 14.490	\$ 10.510	\$ 14.565	\$ 11.290	\$ 14.150	\$ 14.280	\$ 14.225	\$ <b>151.420</b>
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 864	\$ 1.127	\$ 775	\$ 824	\$ 1.392	\$ 1.007	\$ 804	\$ 1.343	\$ 1.286	\$ 1.075	\$ 1.082	\$ 993	\$ <b>12.572</b>
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 2.682	\$ 2.425	\$ 1.390	\$ 1.982	\$ 2.781	\$ 1.760	\$ 1.006	\$ 2.216	\$ 2.884	\$ 2.719	\$ 3.416	\$ 2.731	\$ <b>27.992</b>
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ 3.028	\$ 3.972	\$ 2.871	\$ 6.701	\$ 4.034	\$ 4.673	\$ 5.505	\$ 4.109	\$ 5.423	\$ 3.078	\$ 3.094	\$ 3.086	\$ <b>49.573</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 76.184</b>	<b>\$ 81.391</b>	<b>\$ 79.330</b>	<b>\$ 91.839</b>	<b>\$ 99.429</b>	<b>\$ 96.062</b>	<b>\$ 89.616</b>	<b>\$ 86.303</b>	<b>\$ 99.804</b>	<b>\$ 90.924</b>	<b>\$ 91.870</b>	<b>\$ 90.899</b>	<b>\$ 1.073.649</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

### ANEXO No. 3

**DECET S.A.**  
**PRECIO PROMEDIO**  
**AÑO 2017**

NO.		PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL UNIDADES 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 1,95	\$ 1,96	\$ 1,97	\$ 1,97	\$ 1,99	\$ 1,99	\$ 1,99	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 1,99
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,58	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 0,62	\$ 0,62	\$ 0,62	\$ 0,62	\$ 0,59	\$ 0,63	\$ 0,62	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,62
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 1,95	\$ 1,96	\$ 1,96	\$ 1,98	\$ 2,01	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 1,98	\$ 1,98	\$ 1,98	\$ 1,99
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 2,25	\$ 2,24	\$ 2,25	\$ 2,24	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,24	\$ 2,24	\$ 2,25	\$ 2,24	\$ 2,24	\$ 2,24	\$ 2,25
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,62	\$ 0,63	\$ 0,64	\$ 0,64	\$ 0,64	\$ 0,64	\$ 0,64	\$ 0,69	\$ 0,68	\$ 0,68	\$ 0,65
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,58	\$ 0,57	\$ 0,54	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,54	\$ 0,55	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,56
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 0,62	\$ 0,59	\$ 0,62	\$ 0,60	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,62	\$ 0,56	\$ 0,59	\$ 0,60	\$ 0,58	\$ 0,60	\$ 0,59
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA	\$ 2,25	\$ 2,26	\$ 2,29	\$ 2,26	\$ 2,26	\$ 2,27	\$ 2,26	\$ 2,27	\$ 2,26	\$ 2,27	\$ 2,27	\$ 2,27	\$ 2,27

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 4

**DECET S.A.**  
**PRÉSUPUESTO DE PRODUCCION (UNIDADES)**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	12.968	12.916	11.764	14.031	14.097	13.222	12.172	10.787	16.028	15.325	15.312	15.292	<b>163.913</b>
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	8.619	3.465	7.514	6.320	6.890	10.831	3.394	6.992	4.246	6.386	6.290	6.313	<b>77.259</b>
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	720	547	1.117	1.041	3.072	1.027	1.188	1.218	1.582	939	939	939	<b>14.328</b>
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	6.431	6.048	6.048	6.030	6.010	5.644	5.753	4.270	4.922	6.983	7.013	6.993	<b>72.146</b>
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	4.767	5.105	4.952	7.025	8.196	8.548	9.020	7.168	8.707	5.547	5.599	5.571	<b>80.204</b>
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	1.822	1.623	625	2.755	5.726	2.885	2.801	1.609	1.244	525	421	418	<b>22.454</b>
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	1.782	2.771	2.295	2.678	2.815	2.450	2.988	3.012	3.404	2.353	2.369	2.367	<b>31.284</b>
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	1.794	2.354	2.985	2.329	2.718	3.047	2.211	3.065	2.373	2.979	3.006	2.995	<b>31.857</b>
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	1.604	2.095	1.393	1.529	2.692	1.880	1.498	2.588	2.457	1.992	2.004	1.829	<b>23.562</b>
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	4.574	4.320	2.359	3.451	5.045	3.187	1.702	4.176	5.095	4.787	6.169	4.808	<b>49.672</b>
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	1.413	1.849	1.316	3.119	1.871	2.161	2.553	1.904	2.517	1.425	1.433	1.429	<b>22.989</b>
<b>TOTAL</b>			<b>46.495</b>	<b>43.093</b>	<b>42.369</b>	<b>50.307</b>	<b>59.134</b>	<b>54.880</b>	<b>45.279</b>	<b>46.789</b>	<b>52.576</b>	<b>49.240</b>	<b>50.554</b>	<b>48.953</b>	<b>589.668</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 5

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 9.728	\$ 9.689	\$ 8.825	\$ 10.526	\$ 10.575	\$ 9.918	\$ 9.131	\$ 8.092	\$ 12.024	\$ 11.496	\$ 11.487	\$ 11.472	\$ <b>122.962</b>
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 1.881	\$ 756	\$ 1.639	\$ 1.379	\$ 1.503	\$ 2.363	\$ 740	\$ 1.526	\$ 926	\$ 1.393	\$ 1.372	\$ 1.377	\$ <b>16.857</b>
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 158	\$ 120	\$ 244	\$ 228	\$ 672	\$ 225	\$ 260	\$ 266	\$ 346	\$ 205	\$ 205	\$ 205	\$ <b>3.133</b>
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 4.925	\$ 4.632	\$ 4.632	\$ 4.618	\$ 4.603	\$ 4.322	\$ 4.406	\$ 3.270	\$ 3.770	\$ 5.348	\$ 5.371	\$ 5.356	\$ <b>55.253</b>
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 3.700	\$ 3.962	\$ 3.843	\$ 5.452	\$ 6.361	\$ 6.634	\$ 7.000	\$ 5.563	\$ 6.757	\$ 4.305	\$ 4.345	\$ 4.324	\$ <b>62.246</b>
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 429	\$ 382	\$ 147	\$ 648	\$ 1.347	\$ 679	\$ 659	\$ 378	\$ 293	\$ 124	\$ 99	\$ 98	\$ <b>5.282</b>
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 2.468	\$ 3.838	\$ 3.180	\$ 3.709	\$ 3.899	\$ 3.393	\$ 4.139	\$ 4.173	\$ 4.715	\$ 3.260	\$ 3.281	\$ 3.278	\$ <b>43.335</b>
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 2.574	\$ 3.377	\$ 4.282	\$ 3.341	\$ 3.899	\$ 4.371	\$ 3.172	\$ 4.396	\$ 3.404	\$ 4.273	\$ 4.312	\$ 4.295	\$ <b>45.695</b>
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 320	\$ 418	\$ 278	\$ 305	\$ 537	\$ 375	\$ 299	\$ 516	\$ 490	\$ 397	\$ 400	\$ 365	\$ <b>4.699</b>
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 892	\$ 842	\$ 460	\$ 673	\$ 984	\$ 621	\$ 332	\$ 814	\$ 993	\$ 933	\$ 1.203	\$ 938	\$ <b>9.686</b>
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 1.165	\$ 1.524	\$ 1.085	\$ 2.571	\$ 1.543	\$ 1.782	\$ 2.105	\$ 1.569	\$ 2.075	\$ 1.175	\$ 1.182	\$ 1.178	\$ <b>18.953</b>
<b>TOTAL</b>			\$ <b>28.239</b>	\$ <b>29.540</b>	\$ <b>28.615</b>	\$ <b>33.449</b>	\$ <b>35.924</b>	\$ <b>34.683</b>	\$ <b>32.242</b>	\$ <b>30.565</b>	\$ <b>35.794</b>	\$ <b>32.909</b>	\$ <b>33.257</b>	\$ <b>32.886</b>	\$ <b>388.102</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 6

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTO DE MANO DE OBRA**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 1.337	\$ 1.343,32	\$ 1.238,80	\$ 1.297,96	\$ 1.522,47	\$ 1.146,27	\$ 1.146,27	\$ 1.016,56	\$ 1.595,21	\$ 1.412,95	\$ 1.372,66	\$ 1.796,72	\$ 16.226
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 554	\$ 224,79	\$ 493,53	\$ 364,67	\$ 464,15	\$ 199,35	\$ 199,35	\$ 411,02	\$ 263,60	\$ 367,27	\$ 351,69	\$ 462,64	\$ 4.356
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 46	\$ 35,49	\$ 73,38	\$ 60,04	\$ 206,96	\$ 69,76	\$ 69,76	\$ 71,60	\$ 98,23	\$ 53,99	\$ 52,49	\$ 68,80	\$ 907
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 663	\$ 629,02	\$ 636,87	\$ 557,82	\$ 649,09	\$ 541,79	\$ 541,79	\$ 402,45	\$ 489,90	\$ 643,79	\$ 628,68	\$ 821,63	\$ 7.206
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 673	\$ 727,17	\$ 714,14	\$ 889,95	\$ 1.212,31	\$ 1.163,33	\$ 1.163,33	\$ 925,23	\$ 1.186,76	\$ 700,47	\$ 687,37	\$ 896,50	\$ 10.939
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 129	\$ 115,61	\$ 45,05	\$ 174,53	\$ 423,44	\$ 180,66	\$ 180,66	\$ 103,81	\$ 84,80	\$ 33,15	\$ 25,85	\$ 33,62	\$ 1.530
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 285	\$ 447,19	\$ 375,05	\$ 384,34	\$ 471,75	\$ 436,69	\$ 436,69	\$ 440,54	\$ 525,71	\$ 336,65	\$ 329,51	\$ 431,49	\$ 4.901
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 287	\$ 379,92	\$ 487,77	\$ 334,30	\$ 455,56	\$ 323,15	\$ 323,15	\$ 448,21	\$ 366,47	\$ 426,18	\$ 418,17	\$ 545,96	\$ 4.796
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 260	\$ 343,13	\$ 231,09	\$ 222,74	\$ 457,93	\$ 222,24	\$ 222,24	\$ 384,18	\$ 385,14	\$ 289,25	\$ 283,01	\$ 338,48	\$ 3.640
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 743	\$ 707,59	\$ 391,30	\$ 502,85	\$ 858,18	\$ 252,46	\$ 252,46	\$ 619,83	\$ 798,59	\$ 695,14	\$ 870,97	\$ 889,72	\$ 7.582
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 200	\$ 263	\$ 190	\$ 395	\$ 277	\$ 329,23	\$ 329,23	\$ 245,71	\$ 343,06	\$ 179,92	\$ 175,97	\$ 229,95	\$ 3.158
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.176</b>	<b>\$ 5.217</b>	<b>\$ 4.877</b>	<b>\$ 5.184</b>	<b>\$ 6.999</b>	<b>\$ 4.865</b>	<b>\$ 4.865</b>	<b>\$ 5.069</b>	<b>\$ 6.137</b>	<b>\$ 5.139</b>	<b>\$ 5.196</b>	<b>\$ 6.516</b>	<b>\$ 65.239</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 7

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 2.636	\$ 2.481	\$ 2.410	\$ 2.497	\$ 2.246	\$ 2.296	\$ 2.256	\$ 2.009	\$ 2.542	\$ 2.664	\$ 2.590	\$ 2.685	\$ 29.312
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 350	\$ 133	\$ 308	\$ 225	\$ 220	\$ 376	\$ 126	\$ 260	\$ 135	\$ 222	\$ 213	\$ 222	\$ 2.789
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 29	\$ 21	\$ 46	\$ 37	\$ 98	\$ 36	\$ 44	\$ 45	\$ 50	\$ 33	\$ 32	\$ 33	\$ 504
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 1.307	\$ 1.162	\$ 1.239	\$ 1.073	\$ 958	\$ 980	\$ 1.066	\$ 795	\$ 781	\$ 1.214	\$ 1.186	\$ 1.228	\$ 12.989
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 901	\$ 912	\$ 943	\$ 1.162	\$ 1.215	\$ 1.381	\$ 1.555	\$ 1.242	\$ 1.284	\$ 897	\$ 881	\$ 910	\$ 13.282
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 85	\$ 72	\$ 29	\$ 113	\$ 210	\$ 115	\$ 119	\$ 69	\$ 45	\$ 21	\$ 16	\$ 17	\$ 912
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 670	\$ 985	\$ 870	\$ 881	\$ 830	\$ 787	\$ 1.025	\$ 1.038	\$ 999	\$ 757	\$ 741	\$ 769	\$ 10.351
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 675	\$ 836	\$ 1.131	\$ 767	\$ 801	\$ 979	\$ 758	\$ 1.056	\$ 696	\$ 958	\$ 941	\$ 973	\$ 10.572
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 326	\$ 402	\$ 285	\$ 272	\$ 429	\$ 326	\$ 278	\$ 482	\$ 390	\$ 346	\$ 339	\$ 321	\$ 4.197
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 930	\$ 830	\$ 483	\$ 614	\$ 804	\$ 553	\$ 315	\$ 778	\$ 808	\$ 832	\$ 1.044	\$ 844	\$ 8.835
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 267	\$ 330	\$ 251	\$ 516	\$ 277	\$ 349	\$ 440	\$ 330	\$ 371	\$ 230	\$ 225	\$ 233	\$ 3.821
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.177</b>	<b>\$ 8.163</b>	<b>\$ 7.996</b>	<b>\$ 8.157</b>	<b>\$ 8.087</b>	<b>\$ 8.178</b>	<b>\$ 7.982</b>	<b>\$ 8.106</b>	<b>\$ 8.101</b>	<b>\$ 8.174</b>	<b>\$ 8.208</b>	<b>\$ 8.233</b>	<b>\$ 97.563</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 8

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO COSTO TOTAL DE PRODUCCION**  
**AÑO 2017**

NO.	CODIGO	PRODUCTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
1	CO001	TE INSTANTANEO LIMON 500g	\$ 13.700	\$ 13.513	\$ 12.474	\$ 14.320	\$ 14.344	\$ 13.361	\$ 12.533	\$ 11.118	\$ 16.161	\$ 15.573	\$ 15.449	\$ 15.953	\$ <b>168.499</b>
2	CO002	TE INSTANTANEO LIMON 100g	\$ 2.785	\$ 1.114	\$ 2.441	\$ 1.969	\$ 2.187	\$ 2.939	\$ 1.066	\$ 2.197	\$ 1.325	\$ 1.983	\$ 1.937	\$ 2.062	\$ <b>24.003</b>
3	CO004	TE INSTANTANEO NARANJA 100g	\$ 233	\$ 176	\$ 363	\$ 325	\$ 977	\$ 330	\$ 373	\$ 383	\$ 494	\$ 292	\$ 290	\$ 307	\$ <b>4.544</b>
4	CO005	TE INSTANTANEO NARANJA 500g	\$ 6.896	\$ 6.422	\$ 6.508	\$ 6.249	\$ 6.210	\$ 5.844	\$ 6.014	\$ 4.468	\$ 5.040	\$ 7.205	\$ 7.186	\$ 7.405	\$ <b>75.448</b>
5	CO007	TE HELADO LIMON 465g	\$ 5.274	\$ 5.601	\$ 5.501	\$ 7.504	\$ 8.788	\$ 9.178	\$ 9.718	\$ 7.730	\$ 9.228	\$ 5.902	\$ 5.913	\$ 6.130	\$ <b>86.467</b>
6	CO008	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 115g	\$ 642	\$ 569	\$ 221	\$ 935	\$ 1.980	\$ 975	\$ 959	\$ 551	\$ 423	\$ 178	\$ 141	\$ 149	\$ <b>7.724</b>
7	CO010	TE HELADO LIMON GRANEL 925g	\$ 3.423	\$ 5.270	\$ 4.424	\$ 4.975	\$ 5.201	\$ 4.617	\$ 5.601	\$ 5.652	\$ 6.240	\$ 4.353	\$ 4.352	\$ 4.479	\$ <b>58.587</b>
8	CO011	TE HELADO NARANJA GRANEL 925g	\$ 3.536	\$ 4.593	\$ 5.901	\$ 4.441	\$ 5.156	\$ 5.673	\$ 4.253	\$ 5.901	\$ 4.466	\$ 5.657	\$ 5.671	\$ 5.814	\$ <b>61.062</b>
9	CO012	BEBIDA 500 ML. NARANJA	\$ 907	\$ 1.163	\$ 794	\$ 800	\$ 1.424	\$ 923	\$ 799	\$ 1.383	\$ 1.265	\$ 1.033	\$ 1.022	\$ 1.024	\$ <b>12.536</b>
10	CO013	BEBIDA 500 ML. LIMON	\$ 2.564	\$ 2.380	\$ 1.335	\$ 1.790	\$ 2.646	\$ 1.427	\$ 900	\$ 2.212	\$ 2.600	\$ 2.461	\$ 3.117	\$ 2.671	\$ <b>26.103</b>
11	CO016	TE HELADO CRANBERRY-MANZANA 465g	\$ 1.632	\$ 2.118	\$ 1.525	\$ 3.482	\$ 2.097	\$ 2.460	\$ 2.874	\$ 2.145	\$ 2.789	\$ 1.585	\$ 1.583	\$ 1.641	\$ <b>25.931</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 41.592</b>	<b>\$ 42.920</b>	<b>\$ 41.488</b>	<b>\$ 46.790</b>	<b>\$ 51.009</b>	<b>\$ 47.726</b>	<b>\$ 45.089</b>	<b>\$ 43.740</b>	<b>\$ 50.032</b>	<b>\$ 46.221</b>	<b>\$ 46.661</b>	<b>\$ 47.635</b>	<b>\$ 550.904</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 9

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTO DE PERSONAL**  
**AÑO 2017**

CONCEPTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
<b>PERSONAL COMERCIALIZACION</b>													
SUELDOS	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 4.831	\$ 57.977
COMISIONES	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 1.057	\$ 12.683
APORTE PATRONAL	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 15.123
BENEFICIOS LEGALES	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 957	\$ 11.479
MOVILIZACION	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 3.936
<b>TOTAL PERSONAL COMERCIALIZACION</b>	<b>\$ 8.433</b>	<b>\$ 101.198</b>											
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>													
SUELDOS	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 5.994	\$ 71.924
COMISIONES	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 1.305	\$ 15.660
APORTE PATRONAL	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 887	\$ 10.641
BENEFICIOS LEGALES	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 1.646	\$ 19.747
MOVILIZACION	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 3.900
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 10.156</b>	<b>\$ 121.872</b>											
<b>TOTAL GASTOS PERSONAL</b>	<b>\$ 18.589</b>	<b>\$ 223.070</b>											

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 10

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION**  
**AÑO 2017**

CONCEPTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>													
<b>MARKETING</b>	\$ 3.456	\$ 2.750	\$ 4.036	\$ 3.350	\$ 4.312	\$ 2.850	\$ 4.050	\$ 2.650	\$ 3.656	\$ 3.404	\$ 4.150	\$ 4.956	\$ 43.620
MUESTRAS	\$ 350	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 256	\$ 200	\$ 325	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.731
<b>PROMOCION</b>	\$ 1.556	\$ 1.000	\$ 2.286	\$ 900	\$ 2.506	\$ 400	\$ 2.175	\$ 900	\$ 1.906	\$ 1.654	\$ 900	\$ 3.206	\$ 19.389
PACK		\$ 600	\$ 1.136		\$ 1.756		\$ 1.025		\$ 1.156	\$ 1.254		\$ 1.356	\$ 8.283
DEGUSTACION	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 4.800
MATERIAL POP	\$ 656				\$ 350				\$ 350			\$ 350	\$ 1.706
INSENTIVOS FF VV INTERNAS	\$ 500			\$ 500				\$ 500			\$ 500		\$ 2.000
INSENTIVOS FF VV EXTERNAS			\$ 750				\$ 750					\$ 1.100	\$ 2.600
<b>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>	\$ 1.550	\$ 1.550	\$ 1.550	\$ 2.250	\$ 1.550	\$ 2.250	\$ 1.550	\$ 1.550	\$ 1.550	\$ 1.550	\$ 3.050	\$ 1.550	\$ 21.500
MEDIOS	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 13.200
FERIAS, EVENTOS, CATALOGOS				\$ 700		\$ 700					\$ 1.500		\$ 2.900
AGENCIA	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 5.400
<b>OTROS GASTOS COMERCIALES</b>	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 14.029	\$ 168.348
PERSONAL COMERCIAL	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 8.433	\$ 101.198
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 18.876
ESTUDIO DE MERCADO	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 5.000
MANTENIMIENTO VEHICULOS	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 343	\$ 4.120
FLETES	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 6.722
SEGUROS	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 195	\$ 2.337
VIATICOS	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
JUBILACION PATRONAL DESAHUCIO	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 2.646
VARIOS	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 1.287	\$ 15.449
<b>TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	\$ 17.485	\$ 16.779	\$ 18.065	\$ 17.379	\$ 18.341	\$ 16.879	\$ 18.079	\$ 16.679	\$ 17.685	\$ 17.433	\$ 18.179	\$ 18.985	\$ 211.968

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 11

**DECET S.A.**  
**PRESUPUESTO DE ADMINISTRACION Y FINANCIEROS**  
**AÑO 2017**

CONCEPTO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL 2017
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>													
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 10.156	\$ 121.872
SERVICIOS BASICOS	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 3.387
UTILES, FORMULARIOS E IMPRESOS	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 2.510
SEGUROS	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 2.197
ARRIENDOS	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 5.460
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 1.808	\$ 21.700
JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 446	\$ 5.351
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 512	\$ 6.150
CAPACITACION PROFESIONAL	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1.200
DEPRECIACIONES	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 1.134
VARIOS	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 2.307	\$ 27.685
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 16.554</b>	<b>\$ 198.646</b>											
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>													
GASTOS BANCARIOS	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 638
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 53</b>	<b>\$ 638</b>											

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

## ANEXO No.12.1

**DECET S.A.**  
**FLUJO PROYECTADO MENSUAL**  
**2017**

**A.- ESTIMACIÓN DE LAS ENTRADAS EN EFECTIVO**

CONCEPTO	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	TOTAL
<b>VENTAS PRONOSTICADAS</b>	<b>\$ 76.184</b>	<b>\$ 81.391</b>	<b>\$ 79.330</b>	<b>\$ 91.839</b>	<b>\$ 99.429</b>	<b>\$ 96.062</b>	<b>\$ 89.616</b>	<b>\$ 86.303</b>	<b>\$ 99.804</b>	<b>\$ 90.924</b>	<b>\$ 91.870</b>	<b>\$ 90.899</b>	<b>\$ 1.073.649</b>
COBRANZAS:													
60 DIAS CREDITO PROMEDIO			\$ 76.184	\$ 81.391	\$ 79.330	\$ 91.839	\$ 99.429	\$ 96.062	\$ 89.616	\$ 86.303	\$ 99.804	\$ 90.924	\$ 890.881
CXC 2016	\$ 51.550	\$ 95.735											\$ 147.285
<b>TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 51.550</b>	<b>\$ 95.735</b>	<b>\$ 76.184</b>	<b>\$ 81.391</b>	<b>\$ 79.330</b>	<b>\$ 91.839</b>	<b>\$ 99.429</b>	<b>\$ 96.062</b>	<b>\$ 89.616</b>	<b>\$ 86.303</b>	<b>\$ 99.804</b>	<b>\$ 90.924</b>	<b>\$ 1.038.166</b>

**B.- ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS EN EFECTIVO ANTES DE FINANCIAMIENTO**

CONCEPTO	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	TOTAL
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 41.592</b>	<b>\$ 42.920</b>	<b>\$ 41.488</b>	<b>\$ 46.790</b>	<b>\$ 51.009</b>	<b>\$ 47.726</b>	<b>\$ 45.089</b>	<b>\$ 43.740</b>	<b>\$ 50.032</b>	<b>\$ 46.221</b>	<b>\$ 46.661</b>	<b>\$ 47.635</b>	<b>\$ 550.904</b>
PAGOS DE COMPRAS:													
CONTADO - 12%	\$ 4.991	\$ 5.150	\$ 4.979	\$ 5.615	\$ 6.121	\$ 5.727	\$ 5.411	\$ 5.249	\$ 6.004	\$ 5.547	\$ 5.599	\$ 5.716	\$ 66.109
30 DIAS DE CREDITO - 25%		\$ 10.398	\$ 10.730	\$ 10.372	\$ 11.698	\$ 12.752	\$ 11.932	\$ 11.272	\$ 10.935	\$ 12.508	\$ 11.555	\$ 11.665	\$ 125.817
60 DIAS DE CREDITO - 63%			\$ 26.203	\$ 27.040	\$ 26.137	\$ 29.478	\$ 32.136	\$ 30.068	\$ 28.406	\$ 27.556	\$ 31.520	\$ 29.119	\$ 287.663
CXP 2016	\$ 49.703	\$ 33.136											\$ 82.839
<b>TOTAL PAGOS POR COMPRAS</b>	<b>\$ 54.695</b>	<b>\$ 48.684</b>	<b>\$ 41.912</b>	<b>\$ 43.026</b>	<b>\$ 43.956</b>	<b>\$ 47.957</b>	<b>\$ 49.478</b>	<b>\$ 46.589</b>	<b>\$ 45.345</b>	<b>\$ 45.611</b>	<b>\$ 48.675</b>	<b>\$ 46.501</b>	<b>\$ 562.428</b>
GASTOS Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR													
GASTO PERSONAL	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 18.589	\$ 223.070
GASTO COMERCIAL	\$ 7.258	\$ 6.552	\$ 7.838	\$ 7.152	\$ 8.114	\$ 6.652	\$ 7.852	\$ 6.452	\$ 7.458	\$ 7.206	\$ 7.952	\$ 8.758	\$ 89.248
GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 5.857	\$ 70.289
GASTO FINANCIERO	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 638
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 86.453</b>	<b>\$ 79.736</b>	<b>\$ 74.250</b>	<b>\$ 74.678</b>	<b>\$ 76.570</b>	<b>\$ 79.109</b>	<b>\$ 81.830</b>	<b>\$ 77.541</b>	<b>\$ 77.303</b>	<b>\$ 77.317</b>	<b>\$ 81.127</b>	<b>\$ 79.759</b>	<b>\$ 945.673</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
 Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 12.2

**DECET S.A.**  
**FLUJO PROYECTADO MENSUAL**  
**2017**

**C.- FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO**

CONCEPTO	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	TOTAL
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	\$ 51.550	\$ 95.735	\$ 76.184	\$ 81.391	\$ 79.330	\$ 91.839	\$ 99.429	\$ 96.062	\$ 89.616	\$ 86.303	\$ 99.804	\$ 90.924	\$ 1.038.166
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	\$ 86.453	\$ 79.736	\$ 74.250	\$ 74.678	\$ 76.570	\$ 79.109	\$ 81.830	\$ 77.541	\$ 77.303	\$ 77.317	\$ 81.127	\$ 79.759	\$ 945.673
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ (34.903)</b>	<b>\$ 15.999</b>	<b>\$ 1.934</b>	<b>\$ 6.712</b>	<b>\$ 2.760</b>	<b>\$ 12.730</b>	<b>\$ 17.599</b>	<b>\$ 18.521</b>	<b>\$ 12.313</b>	<b>\$ 8.986</b>	<b>\$ 18.678</b>	<b>\$ 11.165</b>	
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 169.447	\$ 114.545	\$ 130.544	\$ 132.478	\$ 139.191	\$ 141.951	\$ 104.680	\$ 122.279	\$ 140.800	\$ 153.113	\$ 112.099	\$ 130.776	
<b>SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 134.545</b>	<b>\$ 130.544</b>	<b>\$ 132.478</b>	<b>\$ 139.191</b>	<b>\$ 141.951</b>	<b>\$ 154.680</b>	<b>\$ 122.279</b>	<b>\$ 140.800</b>	<b>\$ 153.113</b>	<b>\$ 162.099</b>	<b>\$ 130.776</b>	<b>\$ 141.941</b>	
<b>FINANCIAMIENTO:</b>													
AUMENTO DE CAPITAL													\$ -
PRESTAMOS ACCIONISTAS													\$ -
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS BANCARIOS													\$ -
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS TERCEROS													\$ -
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS	\$ (20.000)												\$ (20.000)
CANCELACIÓN DE DIVIDENDOS						\$ (50.000)				\$ (50.000)			\$ (100.000)
													\$ -
<b>SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 114.545</b>	<b>\$ 130.544</b>	<b>\$ 132.478</b>	<b>\$ 139.191</b>	<b>\$ 141.951</b>	<b>\$ 104.680</b>	<b>\$ 122.279</b>	<b>\$ 140.800</b>	<b>\$ 153.113</b>	<b>\$ 112.099</b>	<b>\$ 130.776</b>	<b>\$ 141.941</b>	

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

## ANEXO No.13

### DECET S.A. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADA (Expresando en dólares de los Estados Unidos de América) AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

ACTIVOS	2016	%	2017	%	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
<b>CORRIENTES</b>						
Efectivo y Equivalentes	169.447	26%	141.941	21%	- 27.506	-19%
Documentos y Cuentas por Cobrar	147.285	23%	182.768	28%	35.483	19%
Inventarios	77.933	12%	104.166	16%	26.234	25%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>394.665</b>	<b>61%</b>	<b>428.876</b>	<b>65%</b>	<b>34.210</b>	<b>8%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>						
Activos Fijos	493.012	76%	493.012	75%	-	0%
Menos Depreciación Acumulada	(241.119)	-37%	(261.128)	-40%	- 20.009	8%
<b>Total Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>251.893</b>	<b>39%</b>	<b>231.884</b>	<b>35%</b>	<b>- 20.009</b>	<b>-9%</b>
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>251.893</b>	<b>39%</b>	<b>231.884</b>	<b>35%</b>	<b>- 20.009</b>	<b>-9%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>646.559</b>	<b>100%</b>	<b>660.759</b>	<b>100%</b>	<b>14.201</b>	<b>2%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>						
Obligaciones Financieras	20.000	3%	-	0%	- 20.000	0.00%
Cuentas por Pagar	82.839	13%	71.315	11%	- 11.524	-16%
Otras Cuentas por Pagar	27.358	4%	27.358	4%	-	0%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>130.197</b>	<b>20%</b>	<b>98.673</b>	<b>15%</b>	<b>- 31.524</b>	<b>-32%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>						
Provisión para jubilación patronal y dese	54.049	8%	62.047	9%	7.998	13%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>54.049</b>	<b>8%</b>	<b>62.047</b>	<b>9%</b>	<b>7.998</b>	<b>13%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>184.246</b>	<b>28%</b>	<b>160.719</b>	<b>24%</b>	<b>- 23.526</b>	<b>-15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Suscrito y Pagado	108.184	17%	108.184	16%	-	0%
Reservas	105.784	16%	105.784	16%	-	0%
Resultados Acumulados	199.196	31%	148.345	22%	- 50.851	-34%
Resultados del Ejercicio	49.149	8%	137.727	21%	88.578	64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>462.313</b>	<b>72%</b>	<b>500.040</b>	<b>76%</b>	<b>37.727</b>	<b>8%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>646.559</b>	<b>100%</b>	<b>660.759</b>	<b>100%</b>	<b>14.201</b>	<b>2%</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.  
Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 14

### DECET S.A.

#### ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO PRESUPUESTADO

(Expresando en dólares de los Estados Unidos de América)

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017

CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	%
<b>INGRESOS</b>	<b>76.184</b>	<b>157.575</b>	<b>236.905</b>	<b>328.744</b>	<b>428.173</b>	<b>524.235</b>	<b>613.850</b>	<b>700.153</b>	<b>799.957</b>	<b>890.881</b>	<b>982.751</b>	<b>1.073.649</b>	<b>100%</b>
VENTAS	76.184	157.575	236.905	328.744	428.173	524.235	613.850	700.153	799.957	890.881	982.751	1.073.649	100%
PRODUCTOS FARMACEUTICOS	76.184	157.575	236.905	328.744	428.173	524.235	613.850	700.153	799.957	890.881	982.751	1.073.649	100%
<b>COSTOS</b>	<b>39.612</b>	<b>80.488</b>	<b>120.000</b>	<b>164.562</b>	<b>213.142</b>	<b>258.596</b>	<b>301.538</b>	<b>343.195</b>	<b>390.845</b>	<b>434.865</b>	<b>479.305</b>	<b>524.671</b>	<b>49%</b>
COSTOS DE OPERACION	39.612	80.488	120.000	164.562	213.142	258.596	301.538	343.195	390.845	434.865	479.305	524.671	49%
COSTO DE VENTAS	39.612	80.488	120.000	164.562	213.142	258.596	301.538	343.195	390.845	434.865	479.305	524.671	49%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>36.572</b>	<b>77.087</b>	<b>116.905</b>	<b>164.182</b>	<b>215.030</b>	<b>265.639</b>	<b>312.312</b>	<b>356.958</b>	<b>409.113</b>	<b>456.016</b>	<b>503.446</b>	<b>548.979</b>	<b>51%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>34.092</b>	<b>67.478</b>	<b>102.150</b>	<b>136.136</b>	<b>171.084</b>	<b>204.570</b>	<b>239.256</b>	<b>272.542</b>	<b>306.834</b>	<b>340.873</b>	<b>375.659</b>	<b>411.251</b>	<b>38%</b>
GASTOS OPERACIONALES	34.092	67.478	102.150	136.136	171.084	204.570	239.256	272.542	306.834	340.873	375.659	411.251	38%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	17.485	34.264	52.329	69.708	88.049	104.928	123.007	139.686	157.371	174.804	192.983	211.968	20%
PERSONAL	8.433	16.866	25.300	33.733	42.166	50.599	59.032	67.465	75.899	84.332	92.765	101.198	9%
MARKETING	350	550	750	950	1.206	1.406	1.731	1.931	2.131	2.331	2.531	2.731	0%
PROMOCION	1.556	2.556	4.842	5.742	8.248	8.648	10.823	11.723	13.629	15.283	16.183	19.389	2%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1.550	3.100	4.650	6.900	8.450	10.700	12.250	13.800	15.350	16.900	19.950	21.500	2%
OTROS GASTOS COMERCIALES	5.596	11.192	16.787	22.383	27.979	33.575	39.171	44.767	50.362	55.958	61.554	67.150	6%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.554	33.108	49.661	66.215	82.769	99.323	115.877	132.430	148.984	165.538	182.092	198.646	19%
PERSONAL	10.156	20.312	30.468	40.624	50.780	60.936	71.092	81.248	91.404	101.560	111.716	121.872	11%
SERVICIOS BASICOS	282	564	847	1.129	1.411	1.693	1.976	2.258	2.540	2.822	3.104	3.387	0%
UTILES, FORMULARIOS E IMPRESOS	209	418	628	837	1.046	1.255	1.464	1.674	1.883	2.092	2.301	2.510	0%
SEGUROS	183	366	549	732	915	1.099	1.282	1.465	1.648	1.831	2.014	2.197	0%
ARRIENDOS	455	910	1.365	1.820	2.275	2.730	3.185	3.640	4.095	4.550	5.005	5.460	1%
HONORARIOS PROFESIONALES	1.808	3.617	5.425	7.233	9.042	10.850	12.658	14.467	16.275	18.083	19.892	21.700	2%
JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	446	892	1.338	1.784	2.230	2.676	3.122	3.568	4.014	4.459	4.905	5.351	0%
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS	512	1.025	1.537	2.050	2.562	3.075	3.587	4.100	4.612	5.125	5.637	6.150	1%
CAPACITACION PROFESIONAL	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1.000	1.100	1.200	0%
DEPRECIACIONES	94	189	283	378	472	567	661	756	850	945	1.039	1.134	0%
VARIOS	2.307	4.614	6.921	9.228	11.535	13.843	16.150	18.457	20.764	23.071	25.378	27.685	3%
GASTOS FINANCIEROS	53	106	159	213	266	319	372	425	478	531	585	638	0%
GASTOS BANCARIOS	53	106	159	213	266	319	372	425	478	531	585	638	0%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>2.480</b>	<b>9.609</b>	<b>14.755</b>	<b>28.046</b>	<b>43.947</b>	<b>61.069</b>	<b>73.057</b>	<b>84.416</b>	<b>102.279</b>	<b>115.142</b>	<b>127.787</b>	<b>137.727</b>	<b>13%</b>

Fuente: Empresa DECET S.A, Dpto. Financiero.

Elaboración: Los Autores

## ANEXO No. 15

### FORMATOS DE ENCUESTA

Fecha:

**Cargo:** Gerente General

Departamento: Gerencia General

Preguntas:

1. ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?
2. ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera -operativa de la empresa?
3. ¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?
4. ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?
5. ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?

Preguntas adicionales:

6. ¿Tiene alguna herramienta para establecer sus Estados Financieros futuros?
7. ¿Se han establecido Índices financieros para medir su gestión?

Fecha:

**Cargo: Gerente de Producción**

Departamento: Producción

Preguntas:

1. ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?
2. ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera operativa de la empresa?
3. ¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?
4. ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?
5. ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?

Preguntas adicionales:

6. ¿Cómo funciona su gestión de inventarios?
7. ¿A qué nivel de utilización está su capacidad de fabricación?
8. ¿Cuáles son las políticas de crédito y abastecimiento con proveedores?

Fecha:

**Cargo: Gerente Comercial**

Departamento: Comercial

Preguntas:

1. ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?
2. ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera operativa de la empresa?
3. ¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?
4. ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?
5. ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?

Preguntas adicionales:

6. ¿Cuál es su estrategia de precios?
7. ¿Cuáles son sus canales de distribución?
8. ¿Cómo es el lanzamiento de nuevos productos?
9. ¿Qué factores determinan el pronóstico de ventas?
10. ¿Cómo calcula los costos de su campaña de publicidad o marketing?
11. ¿Cuál es la política de comisiones para su personal de ventas?

Fecha:

**Cargo: Jefe de Administración y Talento Humano**

Departamento: Finanzas

Preguntas:

1. ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?
2. ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera operativa de la empresa?
3. ¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?
4. ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?
5. ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?

Preguntas adicionales:

6. ¿Cómo se elabora la nómina de empleados?
7. ¿Cuántos empleados están en nómina y cuantos se piensa contratar para 2017?
8. ¿Hay alguna bonificación variable basada en producción?
9. ¿Existe alguna política de incremento de remuneraciones o acuerdo colectivo con los empleados?

Fecha:

**Cargo: Contadora**

Departamento: Finanzas

Preguntas:

1. ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?
2. ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera operativa de la empresa?
3. ¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?
4. ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?
5. ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?

Preguntas adicionales:

6. ¿Se proyectan Estados Financieros para años futuros?
7. ¿Cómo se asignan o distribuyen los Costos Indirectos de Fabricación?
8. ¿Cómo se registran contablemente los gastos de depreciación y amortizaciones?
9. ¿Cómo se computan los Gastos Administrativos y Comerciales?

Fecha:

**Cargo:**                    **Tesorero**

Departamento: Finanzas

Preguntas:

1.     ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?
2.     ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera operativa de la empresa?
3.     ¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?
4.     ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?
5.     ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?

Preguntas adicionales:

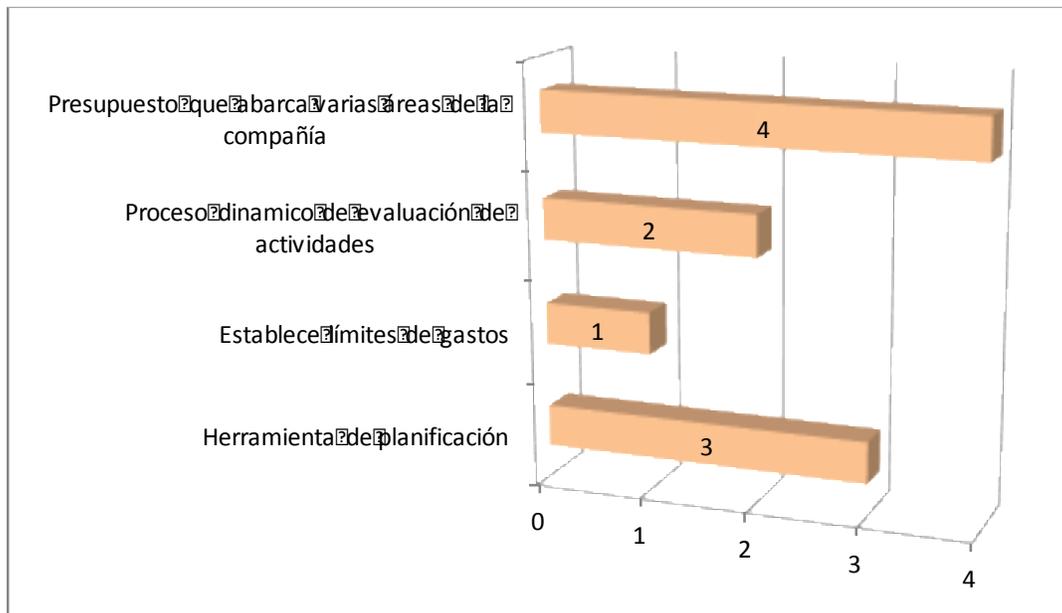
6.     ¿Tiene alguna herramienta para establecer el flujo de caja?
7.     ¿Cómo controla la cartera de cuentas por cobrar?
8.     ¿Cómo ejecuta las políticas de cuentas por pagar?
9.     ¿Cómo se establecen las necesidades de endeudamiento o líneas de crédito?

## ANEXO NO. 16

### TABULACION DE PREGUNTAS COMUNES REALIZADAS

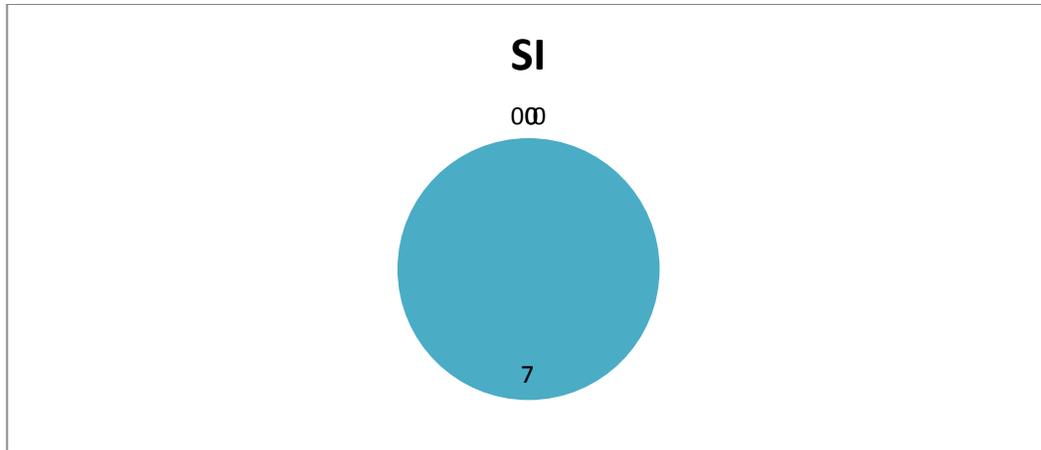
#### 1. ¿Cómo definiría o que entiende por Presupuesto Integral?

Herramienta de planificación	3
Establece límites de gastos	1
Proceso dinámico de evaluación de actividades	2
Presupuesto que abarca varias áreas de la compañía	4



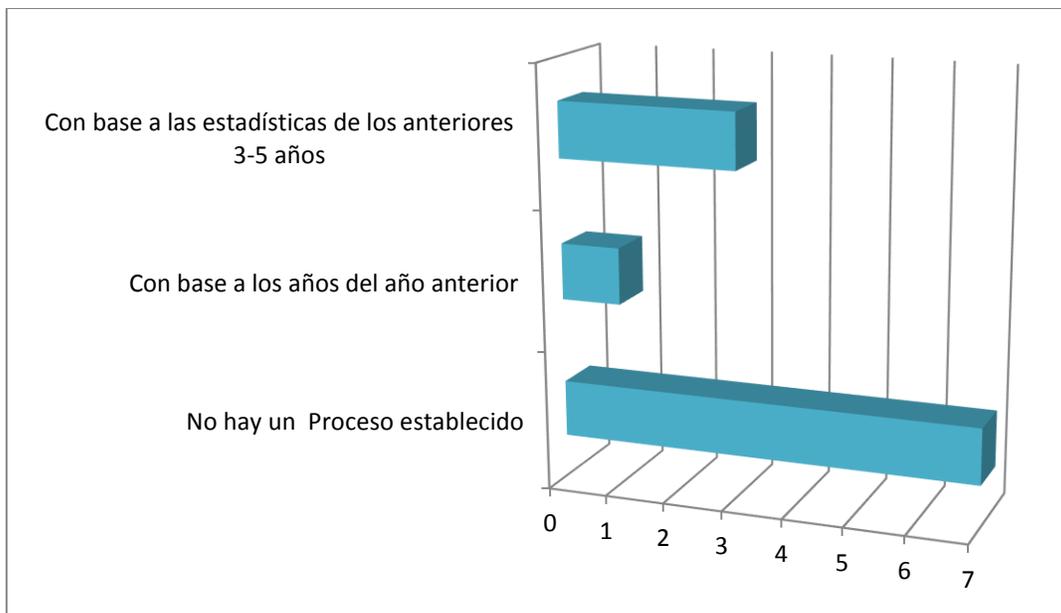
#### 2. ¿Cree que los presupuestos son una herramienta válida para la planificación financiera operativa de la empresa?

SI	7
NO	0



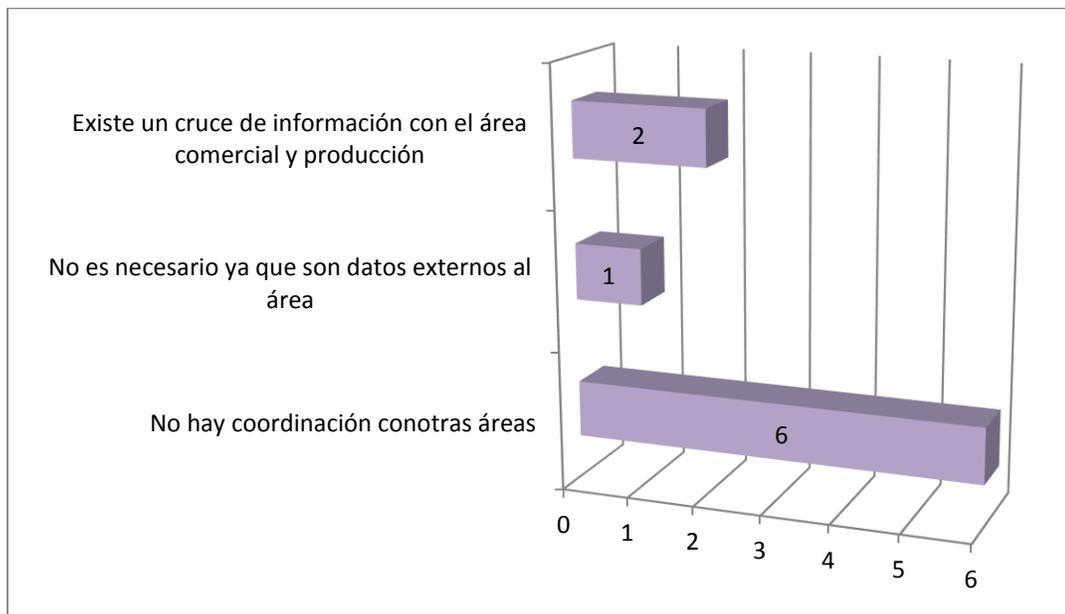
3. **¿Cómo se proyectan o planifican actualmente los gastos de su área?**

No hay un proceso establecido	7
Con base a los años del año anterior	1
Con base a las estadísticas de los anteriores 3-5 años	3



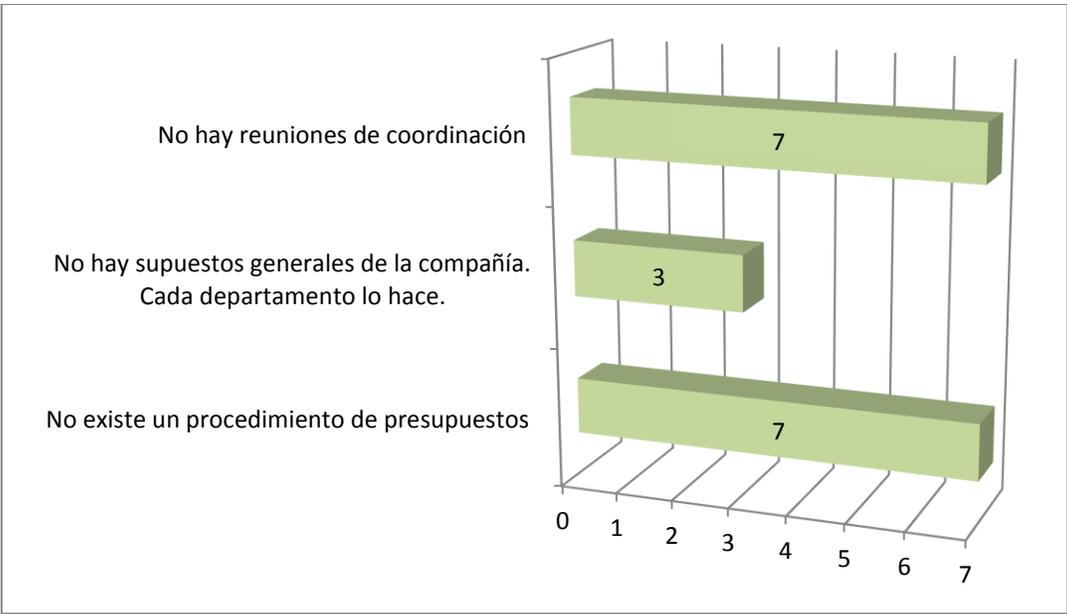
**4. ¿Existe una coordinación con las diferentes áreas de la compañía para la planificación y desarrollo del presupuesto de su área?**

No hay coordinación con otras áreas	6
No es necesario ya que son datos externos al área	1
Existe un cruce de información con el área comercial y producción	2



**5. ¿Existe un procedimiento o política corporativa para la elaboración del presupuesto en su área?**

No existe un procedimiento de presupuestos	7
No hay supuestos generales de la compañía. Cada departamento lo hace.	3
No hay reuniones de coordinación	7



## ANEXO 17

### FICHA DE OBSERVACIONES

**LUGAR:** Instalaciones de la empresa DECET S.A.

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** Galo Castrillón  
Jorge Aguinaga

**FECHA:**10/10/2016

**FUENTE:** Entrevistas al personal de DECET S.A. y visitas a las instalaciones de DECET S.A.

	<b>AREA ANALIZADA</b>	<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	<b>ENTORNO ORGANIZACIONAL</b>	¿Cómo es la organización estructural de la empresa?	La compañía se encuentra organizada en 3 departamentos operativos: Departamento Comercial, Producción y Administrativo Financiero
		¿Cuenta con un organigrama estructural?	Si lo tiene y es conocido por toso los empleados.
<b>2</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	¿Existe un reglamento interno de la compañía?	Existe un reglamento interno de la compañía que se lo realizó en cumplimiento a las normativas laborales
		¿Existe un repositorio de políticas y procedimientos internos de la compañía?	No existe un manual de procedimientos internos. Sin embargo cada Gerencia contiene una serie de procedimiento específicos para ciertos casos. Por ejemplo: Talento Humano tiene un procedimiento interno para pedir vacaciones. Estos procedimiento no se encuentran centralizados ni difundidos de manera general
		¿Existe un procedimiento para la elaboración del presupuesto de la compañía?	No.

3	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	¿Se cuenta con políticas para determinar los objetivos de la compañía?	No. Solamente existen memorándums emitidos por la gerencia general sobre temas específicos de la organización de la empresa.
		¿Se identifica oportunidades y amenazas?	Si. Solamente el área comercial tiene identificado una serie de oportunidades comerciales y cuáles serían las amenazas de productos similares o estrategias de la competencia
		¿Se tiene establecido las fortalezas y debilidades de la compañía?	Si. En el año 2015 la Gerencia General se realizó un análisis FODA pero no se ha hecho una actualización
4	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACION</b>	¿Se informa sobre los planes de venta e información comercial?	Si. Se comparte información entre el departamento comercial y de producción pero No hay coordinación de actividades para manejar esta información o establecer lineamientos generales para la compañía.
		¿Existe información de los estados financieros?	Solamente cuando se realiza la Junta de accionistas
		¿Se comunican los índices de gestión o financieros de la empresa?	No hay reuniones específicas pero la Gerencia Financiera las presenta trimestralmente a la Gerencia General.
		¿Se proyectan Estados Financieros para años siguientes?	No se proyectan los Estados Financieros y el sistema administrativo actual tampoco se lo permite. Tampoco se tiene una herramienta/ sistema informático para la realización de los presupuestos.
		¿Existe herramientas de supervisión?	Existe reuniones periódicamente del Gerente General con sus Gerentes de

			<p>área donde se detallan avances o ejecución de actividades. Hasta el 2016 no se efectuaba un seguimiento presupuestario.</p>
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>	¿Existe un monitoreo periódico por parte de las gerencias?	Si. Cada área controla sus actividades y se piden reportes a sus empleados.
		¿Se ha dado una evaluación financiera como parte de una auditoría?	Si. Existen los auditores externos que realizan la auditoría financiera anual y lo reportan a la Gerencia Financiera.
		¿Existe un sistema de control interno?	No hay un sistema de control interno formal. Sin embargo cada departamento maneja una serie de políticas y lineamientos internos para la ejecución de sus tareas
<b>6</b>	<b>OTROS:</b>	¿Cómo se planifican los gastos de las áreas?	No hay un proceso establecido o un lineamiento para la ejecución del presupuesto de la compañía o de cada departamento. Cada entrevistado tiene su forma particular de estimar sus gastos.
		¿Cómo son los métodos de planificar los gastos?	La alternativa más común para proyectar los gastos de cada departamento es con base a los resultados de años pasados. Sin embargo, no hay una periodicidad similar. Unos toman como referencia los últimos 5 años, otros 3 años y la mayoría el último año.
		¿Existe algún sistema informático en la compañía?	Si. Existe el sistema contable que lo administra el departamento financiero. Se tiene planificado cambiarlo por un sistema ERP (Enterprise ResourcePlanning) o un

			sistema de administración general de todas las actividades.
<b>6.1</b>	<b>PRODUCCIÓN:</b>	¿Existe control de inventarios?	Existe un control riguroso del manejo de inventarios: insumos, productos en proceso y terminados. Se trata de manejar una política de abastecimientos "Justo a Tiempo" ya que hay restricciones en el espacio físico de la fábrica y para un mejor manejo de recursos financieros.
		¿Cuál es el nivel de capacidad de fábrica instalada?	Actualmente la empresa está al 63% de su capacidad ya que con la modernización realizada en el 2015 se incrementó su capacidad de producción.
		¿Cómo es la planificación de compras de materia prima?	Se realiza una planificación mensual de compras repetidas y necesarias. Esta programación está establecida y se la realiza durante todo el año. Se pudo constatar en las entrevistas que hay muchas compras urgentes. Por ejemplo, la compra de materia prima se la realiza con base de los pedidos mensuales que emite el departamento de producción.
<b>6.2</b>	<b>COMERCIAL</b>	¿Cuál es la política de precios?	Cada canal de distribución maneja su estructura de precios y todo depende de las negociaciones con cada cliente. Sin embargo, las negociaciones con Supermaxi determinan las negociaciones con los canales mayoristas. Cada proveedor tiene su propia negociación y descuento de acuerdo al volumen de compra.

		¿Hay descuento en ventas?	Solamente por volúmenes o en caso existan promociones de venta específicas
		¿Existen estrategias comerciales de entrega de productos?	Si. Dependiendo de los volúmenes de compra se establece la entrega de unidades adicionales.
<b>6.3</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	¿Existe políticas salariales?	Si. Existe una política salarial dentro de la compañía. La finalidad distribuir equitativamente los presupuestos asignadas para retribuir al personal.
		¿Cómo se asignan los costos laborales?	A partir del 2016 por instrucciones de la Gerencia Financieros se ha comenzado a buscar formas de asignar correctamente los costos a las áreas operativas considerando los diferentes niveles salariales y asignaciones de tiempo involucrado con los productos a producir.
		¿Hay Contratos colectivos?	No.
		¿Se han planificado incrementos salariales?	Para el 2017 no se prevé incrementos significativos en la remuneración de los empleados y tampoco se tiene obligaciones contractuales (Contratos colectivos)
		¿Cómo se asignan los costos de Mano de Obra?	Esta compañía utilizaba solamente un promedio de remuneraciones pagadas anualmente las cuales se les dividía para el numero de meses en el año para calcular sus costos mensuales proyectados de mano de obra. Esto implicaba intrínsecamente un pago igual a todos sus empleados y una asignación por igual a cada producto.

6.4	<b>FINANZAS</b>	¿Se elabora un flujo de caja?	Si. No hay fechas específicas y son de uso del Gerente General y Financiero Existe actualmente un problema con las compras contingentes o urgentes que afectan la liquidez de la compañía. Por una mala planificación se deben incurrir en pagos adicionales, costos adicionales de transporte y financiamiento.
		¿Cómo está la cartera de cobranzas?	La cratera es sana y no han existido mayores retrasos. Sin embargo, si se nota retrasos en ciertos clientes o demoras en el emisión de pagos.
		¿Cuál es la política de pagos a proveedores?	Existe una política de pago a proveedores es 30 y 60 días, pero existen excepciones de pago para pago inmediato. Solamente los productos importados se pagan 100% por anticipado.

## **ANEXO 18**

### **ETAPAS EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS**

Para el correcto desarrollo del presupuesto de ventas, se ha recomendado a la compañía los siguientes pasos a seguir:

1. Establecimiento de los lineamientos y directrices de la gerencia ejecutiva de DECET S.A.:

Su objetivo es establecer la coordinación y uniformidad de las políticas y directrices relacionadas con la generación de ingresos. Dichas directrices deben estar relacionadas con los objetivos y las estrategias generales de la entidad, así como también con la política de precios, investigación y desarrollo de productos, estrategias en el mercado, estrategias de comercialización y las actividades de la competencia.

2. Preparación del pronóstico de ventas incluyendo los supuestos utilizados:

Los pronósticos de ventas se preparan con base a los supuestos que establezca la gerencia, los cuales quedan tácitamente expreso en los mismos. Las directrices mencionadas en el punto 1 anterior se toman muy en cuenta ya que son la piedra angular de los pronósticos de venta establecidos para el período de presupuesto. Los pronósticos incluyen previsiones estratégicas y tácticas gerenciales en relación con las dimensiones de tiempo consideradas en el presupuesto maestro. Por ejemplo, un pronóstico podría considerar una posible caída de la demanda en el próximo año, por lo cual se puede establecer planes de acción que compensen o reviertan dicha caída.

3. Compilar la información necesaria para la elaboración del presupuesto de ventas:

Los datos dentro del plan de ventas de DECET S.A. se agrupan y evalúan, así como se relacionan con las restricciones internas y oportunidades en el mercado. Por ejemplo, las usuales limitaciones tienen que ver con la capacidad de fabricación, las fuentes de materia

primas y suministros, disponibilidad de mano de obra y la fuerza laboral calificada, disponibilidad de capital y la disponibilidad de canales de distribución.

Así mismo es importante que se compare con presupuestos establecidos en el pasado para establecer su razonabilidad.

4. Aplicar las evaluaciones y criterios de la gerencia en el desarrollo del presupuesto de ventas:

Utilizando la información obtenida de los pasos anteriores, se estructura el presupuesto de ventas que en esencia deber maximizar el equipo de ventas y el realismo del presupuesto de ventas. Esta es la oportunidad para explicar y sustentar el plan de ventas para que esté relacionado con el plan táctico de DECET S.A. buscando la sinergia adecuada.

De este proceso obtenemos las cifras y las ventas brutas que se esperan tener. Todo lo antes dicho se resumirá en la multiplicación del número de unidades a vender por el precio unitario de las mismas. Esto determinará las llamadas " Ventas Brutas" de las cuales se obtendrá las Ventas Netas si se subtrae los descuentos o rebajas que se planeen entregar para cada canal.

5. Comprometer a la gerencia para la asignación de recursos y su patrocinio al plan de ventas.

La gerencia debe comprometerse con los objetivos establecidos en el presupuesto de ventas. Dicho compromiso se establece de forma expresa en DECET S.A. con su aprobación final y debe considerarse como una base o punto de partida para las operaciones normales de la compañía.