



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PRESUPUESTO: UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN EMPRESAS INDUSTRIALES

SARMIENTO GUANUCHE ADRIANA ESTEFANIA  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA  
2019



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PRESUPUESTO: UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN EMPRESAS INDUSTRIALES

SARMIENTO GUANUCHE ADRIANA ESTEFANIA  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA  
2019



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EXAMEN COMPLEXIVO

PRESUPUESTO: UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN  
EMPRESAS INDUSTRIALES

SARMIENTO GUANUCHE ADRIANA ESTEFANIA  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

VARGAS JIMENEZ MÓNICA DEL CARMEN

MACHALA, 04 DE FEBRERO DE 2019

MACHALA  
04 de febrero de 2019

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado PRESUPUESTO: UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS INDUSTRIALES, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

---

VARGAS JIMENEZ MONICA DEL CARMEN  
0704180041  
TUTOR - ESPECIALISTA 1

---

SEÑALIN MORALES LUIS OCTAVIO  
0701091241  
ESPECIALISTA 2

---

VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCÍO  
0703553362  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: lunes 04 de febrero de 2019 - 10:38

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** SARMIENTO GUANUCHE ADRIANA ESTEFANIA.docx (D46918486)  
**Submitted:** 1/17/2019 4:31:00 PM  
**Submitted By:** aesarmiento\_est@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 3 %

### Sources included in the report:

LIBRO PRESUPUESTOS PARA URKUND.docx (D19128303)  
DIAPOSITIVAS SUMARIO #4.pptx (D11305600)  
<https://blog.bancobase.com/por-que-son-tan-importantes-los-presupuestos-para-las-empresas>

### Instances where selected sources appear:

5

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, SARMIENTO GUANUCHE ADRIANA ESTEFANIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado PRESUPUESTO: UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS INDUSTRIALES, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 04 de febrero de 2019



SARMIENTO GUANUCHE ADRIANA ESTEFANIA  
0705806347

## RESUMEN

La utilización de los presupuestos se basa en un enfoque de control y toma de decisiones financieras, partiendo de diferentes escenarios que afectan el desempeño del sector industrial, se decidió llevar a cabo este trabajo de investigación, el cual tiene como finalidad demostrar la importancia del uso del presupuesto que le permita alcanzar sus objetivos y sus metas, tomando decisiones oportunas. Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa; El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos, planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el presupuesto provee un cuadro integral de las operaciones como un todo; La metodología aplicada para el cumplimiento del objetivo trazado consistió en la búsqueda de fuentes confiables como lo son artículos científicos, libros, entre otros, además la investigación fue de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, los resultados del estudio comprobaron que los presupuestos son instrumentos que permiten cuantificar los objetivos de la empresa, para ellos es importante considerar diferentes escenarios, debido al entorno cambiante de la economía de los países, de esta forma se procura procesos de toma de decisiones oportunas ante posibles desviaciones de las previsiones realizadas.

**Palabras clave:** presupuesto, control, toma de decisiones, empresa, sector industrial

## **ABSTRACT**

The use of the budget is based on an approach to control, and making financial decisions, on the basis of different scenarios that affect the performance of the industrial sector, it was decided to carry out this study, which aims to demonstrate the importance of the full use of a budgetary system that would enable it to achieve its objectives and goals, making timely and accurate decisions. Budgets help to determine what are the strengths and weaknesses of the company areas. The budget control generates the internal coordination of efforts, plan and control operations constitute the essence of the utilities planning and budgetary system provides a comprehensive picture of the operations as a whole. The methodology applied for the fulfillment of the target path consisted of an investigation from reliable sources such as scientific articles, books, among others, in addition the research was descriptive, with a quantitative approach. The results of the study proved that budgets are tools that allow to quantify the objectives of the company, for them it is important to consider different scenarios, due to the changing environment of the economy of the countries, this form is try processes for timely decision-making before possible deviations from the forecasts made.

**Keywords:** budget, control, decision making, business, industry



## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	3
DESARROLLO .....	4
1. MARCO TEÓRICO	
<b>1.1. Presupuesto.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Desarrollo del caso práctico.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Proceso de planificación presupuestaria .....</b>	<b>11</b>
CONCLUSIONES .....	14
BIBLIOGRAFÍA.....	15
ANEXOS .....	17

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Proyección de ventas en unidades .....	5
Tabla 2. Precio de venta del producto.....	6
Tabla 3. Presupuesto de ventas totales.....	6
Tabla 4. Presupuesto de costos y gastos .....	7
Tabla 5. Estado de resultados proyectado del 2018.....	8
Tabla 6. Estado de resultados proyectado del 2019.....	8
Tabla 7. Estado de resultados proyectado del 2020.....	9
Tabla 8. Presupuesto de caja.....	10

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Proceso de planificación financiera .....	11

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Caso práctico .....	17
Anexo B. Presupuesto de cobro de ventas .....	19

## INTRODUCCIÓN

Los presupuestos son estimaciones económicas que permiten calcular anticipadamente los ingresos y egresos de una empresa privada o pública, con la finalidad de planificar y coordinar los recursos para un periodo específico de tiempo y de esta manera cumplir determinados objetivos preestablecidos, “posibilitando la realización de mediciones de lo logrado en relación a lo programado y sí evaluar cuantitativamente los avances a lo largo del tiempo de ejecución” Gutiérrez, (2015, p. 23) afirma; y así establecer acciones correctivas oportunas en caso de desviaciones en la ejecución del presupuesto

La importancia de los presupuestos dentro de la empresa se manifiesta en que promueve la eficiencia y control en la utilización de recursos económicos reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones, así como minimizando posibles desviaciones en las finanzas de la organización; por este motivo, la elaboración de un presupuesto es clave para el desarrollo de la gestión empresarial, en especial en el sector industrial.

Para una empresa de producción, los presupuestos, son una herramienta que contribuyen a la planeación del proceso productivo en función a determinadas previsiones o expectativas de ventas, de esta manera es posible prever cuánto producir, analizando los distintos componentes de materia prima, mano de obra y costos indirectos, a fin de estimar el costo de producción y las futuras utilidades.

Bajo estos argumentos, la presente investigación se fundamenta en la aplicación de los presupuestos como una herramienta de planificación y control, el cual permite evaluar diferentes escenarios. En consecuencia, el planteamiento del problema es. ¿Cómo el presupuesto ayuda a los procesos de toma de decisiones en una empresa industrial? Por tanto, el objetivo del proyecto desarrollado es demostrar la importancia del uso de los presupuestos que le permita alcanzar sus objetivos y sus metas, tomando decisiones oportunas y acertadas, se lo realizo mediante la aplicación del presupuesto como herramienta para la toma de decisiones financieras en una empresa industrial.

## **DESARROLLO**

### **1. Marco teórico**

#### **1.1. Presupuesto**

Dentro de la planificación financiera de toda empresa, se procede a establecer determinadas metas y objetivos de carácter económico, financiero, productivo y comerciales que deben cumplirse según lo programado, por lo que es indispensable formular los respectivos presupuestos que cuantifiquen las aspiraciones de la organización; Según Pérez (2015) “el presupuesto es un instrumento financiero donde se refleja el conjunto de costos y gastos que se pretende incurrir en un tiempo específico, así como los ingresos que se estima conseguir para cubrir dichas erogaciones”; es decir, en la empresa, la realización de los presupuestos significa planear el futuro en términos de dinero y capacidades, a fin de optimizar los recursos que permitan el desarrollo económico y financiero de la organización.

Los presupuestos son informes de gestión que forman parte del plan financiero de una organización, el cual cumple un rol primordial al momento de proyectar hacia el futuro las operaciones de la organización e inclusive para el desarrollo de un nuevo emprendimiento. De acuerdo a Parra y La Madriz (2017) dentro de las actividades administrativas está presente el desarrollo de presupuestos, el cual comprende aquellos “procedimientos de planeación, coordinación y control de los recursos y operaciones de una entidad, con el propósito de conseguir el máximo rendimiento posible”.

La importancia del proceso presupuestario no se limita únicamente en el cálculo de cifras, sino que constituye un sistema integral que ayuda al empresario al establecimiento de objetivos financieros que le permiten prever y supervisar las actividades de la empresa para de esta manera lograr de forma inteligente y sistemática los ingresos y gastos estimados para la obtención de ganancias.

Estos presupuestos son parte de la planeación financiera que debe desarrollar todo administrador financiero para guiar a la empresa en un futuro y se pueden extender para establecer las metas de crecimiento del negocio a mediano y largo plazo; La preparación de los presupuestos presenta como ventajas:

- Facilita el uso apropiado de los recursos, así como la eficiencia en la ejecución de las actividades, dichas ventajas ayudan a la identificación de forma anticipada de problemas y así poder establecer contingencias.

No obstante, a pesar que los presupuestos facilitan la dirección de una empresa, tiene ciertas limitaciones debido a que estas previsiones se fundamentan en estimaciones, y una incorrecta determinación de estas proyecciones impediría el cumplimiento de las metas de crecimiento del negocio.

## 1.2.Desarrollo del caso práctico

Con la información proporcionada en caso práctico (ver anexo A) se estipula que la empresa Imborja “S.A” requiere la realización de un presupuesto para la producción de mermelada a base de guanábana, en función al cumplimiento del plan de ventas para su comercialización y a datos históricos, así tenemos:

**Presupuesto de ventas:** El presupuesto de ventas es el reporte en el cual se determinan las proyecciones de los niveles de ventas, es una herramienta importante que le proporciona a la empresa una guía para el cumplimiento de sus objetivos de comercialización; Para ello, es necesario estimar en primer lugar la cantidad de unidades a ser vendidas, tomando como base la capacidad productiva de la entidad y las expectativas del mercado.

En relación al caso práctico, en la tabla 1, se indica las proyecciones trimestrales de ventas por unidades del período 2018-2020, considerado un incremento del 10% en las ventas, teniendo como base las unidades vendidas del 2017 (Ver anexo A):

Tabla 1. Proyección de ventas en unidades

Empresa Industrial IMBORJA S.A.			
Proyección de ventas en unidades del 2018 al 2020			
Expresado en unidades			
Trimestres	Año 2018	Año 2019	Año 2020
1	30.162	33.178	36.496
2	42.975	47.273	52.000
3	35.250	38.775	42.653
4	24.845	27.330	30.063
Total de unidades vendidas por año	133.232	146.556	161.212

Elaborado por: La autora

A continuación, se procede a determinar el precio del producto en función del costo unitario del mismo y a las utilidades esperadas para los períodos 2018-2020, la cual se ha definido en un porcentaje de incremento del 5% trimestral. (Ver tabla 2)

**Tabla 2. Precio de venta del producto**

Empresa Industrial IMBORJA S.A. Cálculo del precio de venta por trimestre del 2018 al 2020 Expresado en dólares			
Trimestres	Año 2018	Año 2019	Año 2020
1	3,06	3,10	3,18
2	2,64	2,67	2,72
3	2,98	3,01	3,07
4	3,78	3,84	3,92

Elaborado por: La autora

Como último paso en los presupuestos de ventas, es el cálculo del valor total de las ventas considerando para ello las unidades que se esperan vender y el precio de venta al público, tal como se indica en la tabla 3.

**Tabla 3. Presupuesto de ventas totales**

Empresa Industrial IMBORJA S.A. Ventas por trimestre del 2018 al 2020 Expresado en dólares			
Trimestres	Año 2018	Año 2019	Año 2020
1	1	92.267,94	102.961,56
2	2	113.365,71	126.016,45
3	3	104.880,94	116.744,59
4	4	93.978,29	104.830,57
<b>Total ventas por año</b>	<b>\$404.492,88</b>	<b>\$450.553,17</b>	<b>\$506.312,71</b>

Elaborado por: La autora

Por medio de este conjunto de estimaciones, la empresa puede conocer los niveles de ingresos generados por un producto, así como evaluar y controlar posibles desviaciones en los mismos.

**Presupuesto de producción y gastos:** El presupuesto de costos o de producción es un componente fundamental para la planificación financiera de una empresa industrial, es necesario proyectar los gastos que la empresa incurrirá en las áreas administrativas y de

comercialización, debido a que es una herramienta indispensable para saber en qué dirección va el negocio y cómo hará para alcanzar sus metas.

Respecto al caso planteado, la proyección de los costos por materiales directos e indirectos, así como los gastos de administración y ventas (Ver tabla 4) se aplicó un incremento en función del índice inflacionario del año 2018, el cual corresponde al 0,27% (INEC, 2018), valor que por políticas de racionalización de recursos se le deducirá el 0,05%. La base para este presupuesto es el Estado de costos y gastos del 2017 (Ver Anexo A). Las depreciaciones permanecen constantes ya que no se han realizado nuevas inversiones en propiedad, planta y equipo. La depreciación de los equipos de cómputo ha finalizado por haber transcurrido sus tres años de vida útil. Para los costos de mano de obra se consideró un incremento del 5% anual.

**Tabla 4. Presupuesto de costos y gastos**

<b>Empresa Industrial IMBORJA S.A.</b>												
<b>Estado de costos y gastos proyectado del 2018 al 2020</b>												
<b>Expresado en dólares</b>												
<b>Rubros</b>	<b>Presupuesto de costos y gastos 2018</b>				<b>Presupuesto de costos y gastos 2019</b>				<b>Presupuesto de costos y gastos 2020</b>			
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>COSTOS</b>												
Materiales Directos	9.389,11	14.844,01	12.681,58	10.236,18	9.405,07	14.869,24	12.703,14	10.253,58	9.421,06	14.894,52	12.724,73	10.271,01
Materiales Indirectos	12.338,42	19.506,81	16.665,12	12.601,20	12.359,40	19.539,97	16.693,45	12.622,62	12.380,41	19.573,19	16.721,83	12.644,08
Mano de Obra	24.318,00	24.318,00	24.318,00	24.318,00	25.533,90	25.533,90	25.533,90	25.533,90	26.810,60	26.810,60	26.810,60	26.810,60
Depreciación Maquinaria	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50	252,50
Depreciación Equipo	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25
Depreciación Herramientas	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25	8,25
Depreciación Muebles y Enseres	5,77	5,77	5,77	6,77	5,77	5,77	5,77	6,77	5,77	5,77	5,77	6,77
Depreciación Equipos de Cómputo												
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>46.371,31</b>	<b>58.994,59</b>	<b>53.990,47</b>	<b>47.482,15</b>	<b>47.624,14</b>	<b>60.268,88</b>	<b>55.256,26</b>	<b>48.736,88</b>	<b>48.937,84</b>	<b>61.604,07</b>	<b>56.582,93</b>	<b>50.052,46</b>
<b>GASTOS</b>												
Dpto. Administrativo	2.145,92	2.102,65	2.115,10	2.102,65	2.149,57	2.106,22	2.118,70	2.106,22	2.153,22	2.109,80	2.122,30	2.109,80
Dpto. de ventas	6.830,78	6.909,45	6.810,24	6.789,42	6.842,40	6.921,19	6.821,82	6.800,97	6.854,03	6.932,96	6.833,41	6.812,53
Depreciaciones Adm. y Vtas.												
Depreciación Muebles y Enseres	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75
Depreciación Equipos de Computo												
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>8.989,46</b>	<b>2.115,40</b>	<b>8.938,09</b>	<b>8.904,82</b>	<b>9.004,72</b>	<b>9.040,16</b>	<b>8.953,27</b>	<b>8.919,94</b>	<b>9.020,00</b>	<b>9.055,51</b>	<b>8.968,46</b>	<b>8.935,08</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>55.360,76</b>	<b>61.109,98</b>	<b>62.928,56</b>	<b>56.386,97</b>	<b>56.628,86</b>	<b>69.309,05</b>	<b>64.209,53</b>	<b>57.656,81</b>	<b>57.957,84</b>	<b>70.659,58</b>	<b>65.551,39</b>	<b>58.987,54</b>
<b>CUT</b>	1,84	1,58	1,79	2,27	1,71	1,47	1,66	2,11	1,59	1,36	1,54	1,96
<b>PVP</b>	3,06	2,64	2,98	3,78	3,10	2,67	3,01	3,84	3,18	2,72	3,07	3,92

Elaborado por: La autora



Con la elaboración de este presupuesto, es posible determinar los costos unitarios del producto, así como conocer los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las operaciones productivas de la empresa.

**Estado de resultados presupuestado:** Con la información de los ingresos estimados, así como con los presupuestos de costos y gastos, se procede a la elaboración de los estados de resultados proyectados para los períodos 2018. Aquí se puede verificar el cumplimiento de las expectativas de utilidades a conseguir. En la tabla 5, se muestra una ganancia operativa del 40%, cumpliéndose la meta de incremento de un 5% respecto del año 2017.

**Tabla 5. Estado de resultados proyectado del 2018**

<b>Empresa Industrial IMBORJA S.A.</b>								
<b>Estado de resultados proyectado del 2018</b>								
<b>Expresado en dólares</b>								
<b>Rubros</b>	<b>T 1</b>		<b>T 2</b>		<b>T 3</b>		<b>T 4</b>	
	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
Ingresos	92.267,94	100,00%	113.365,71	100,00%	104.880,94	100,00%	93.978,29	100,00%
Costos	46.371,31	50,26%	58.994,59	52,04%	53.990,47	51,48%	47.482,15	50,52%
Gastos	8.989,46	9,74%	9.024,84	7,96%	8.938,09	8,52%	8.904,82	9,48%
<b>Utilidad</b>	<b>36.907,17</b>	<b>40,00%</b>	<b>45.346,29</b>	<b>40,00%</b>	<b>41.952,38</b>	<b>40,00%</b>	<b>37.591,31</b>	<b>40,00%</b>

Elaborado por: La autora

En la tabla 6, se verifica que las utilidades se incrementaron en un 5% respecto del año 2018.

**Tabla 6. Estado de resultados proyectado del 2019**

<b>Empresa Industrial IMBORJA S.A.</b>								
<b>Estado de resultados proyectado del 2019</b>								
<b>Expresado en dólares</b>								
<b>Rubros</b>	<b>T 1</b>		<b>T 2</b>		<b>T 3</b>		<b>T 4</b>	
	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
Ingresos	102.961,56	100%	126.016,45	100%	116.744,59	100%	104.830,57	100%
Costos	47.624,14	46%	60.268,88	48%	55.256,26	47%	48.736,88	46%
Gastos	9.004,72	9%	9.040,16	7%	8.953,27	8%	8.919,94	9%
<b>Utilidad</b>	<b>46.332,70</b>	<b>45%</b>	<b>56.707,40</b>	<b>45%</b>	<b>52.535,07</b>	<b>45%</b>	<b>47.173,75</b>	<b>45%</b>

Elaborado por: La autora

En la tabla 7, se comprueba que las ganancias operativas se incrementaron en un 5% respecto del año 2019.

**Tabla 7. Estado de resultados proyectado del 2020**

<b>Empresa Industrial IMBORJA S.A.</b>								
<b>Estado de resultados proyectado del 2020</b>								
<b>Expresado en dólares</b>								
<b>Rubros</b>	<b>T 1</b>		<b>T 2</b>		<b>T 3</b>		<b>T 4</b>	
	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
Ingresos	115.915,68	100%	141.319,17	100%	131.102,79	100%	117.975,08	100%
Costos	48.937,84	42%	61.604,07	44%	56.582,93	43%	50.052,46	42%
Gastos	9.020,00	8%	9.055,51	6%	8.968,46	7%	8.935,08	8%
<b>Utilidad</b>	<b>57.957,84</b>	<b>50%</b>	<b>70.659,58</b>	<b>50%</b>	<b>65.551,39</b>	<b>50%</b>	<b>58.987,54</b>	<b>50%</b>

Elaborado por: La autora

Este estado financiero proyectado constituye una vista en términos financieros de los objetivos y planes a futuro de la empresa, es decir, sus expectativas de crecimiento a lo largo del tiempo.

**Presupuesto de caja:** Además de conocer los resultados financieros de la gestión empresarial en un horizonte de tiempo, es importante pronosticar los flujos futuros de dinero. Para (Paredes, 2017, p. 116), el presupuesto de caja “es un instrumento esencial para la planificación financiera que revela cuántos recursos se requiere conseguir para hacer frente a las actividades planificadas” en donde “se informa sobre las estimaciones de entradas y salidas de efectivo cuyo resultado en un superávit o déficits de flujos efectivo” según (Torre, 2015, p. 121). Es decir, es un presupuesto que nos muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de dinero en efectivo de una entidad, para un periodo de tiempo determinado.

Nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo y en base a ello, poder tomar decisiones.

Para el desarrollo del presupuesto de caja se tomó como referencia los presupuestos de cobro de ventas (Ver anexo B), donde se considera que el 50% de las ventas serán al contado; el restante 50% corresponden a ventas a crédito con un plazo de cobro de 90

días. Adicionalmente, se estipula que los costos y gastos son cancelados dentro de cada período. (Ver tabla 8)

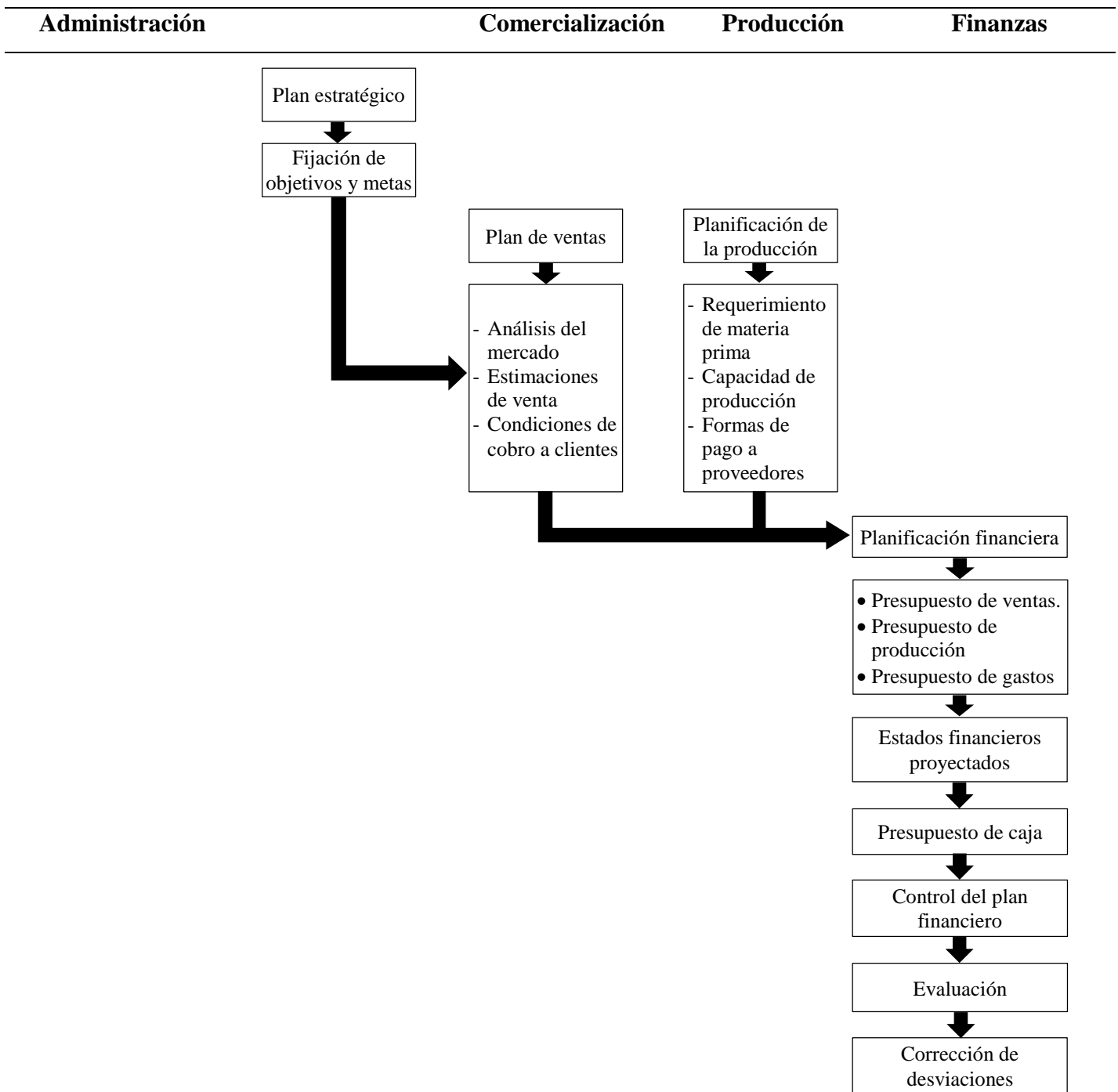
**Tabla 8. Presupuesto de caja**

<b>Empresa Industrial IMBORJA S.A.</b>												
<b>Presupuesto de caja del 2018 al 2020</b>												
<b>Expresado en dólares</b>												
<b>Rubros</b>	<b>Presupuesto de caja 2018</b>				<b>Presupuesto de caja 2019</b>				<b>Presupuesto de caja 2020</b>			
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>Entradas de efectivo</b>												
Ventas contado	46.019,08	56.520,60	52.297,26	46.870,42	51.169,06	62.567,98	57.983,74	52.093,15	57.410,59	69.886,72	64.869,26	58.422,02
Vent. crédito 90 días	42.497,55	46.019,08	56.520,60	52.297,26	46.870,42	51.169,06	62.567,98	57.983,74	52.093,15	57.410,59	69.886,72	64.869,26
<b>Total entradas de efectivo</b>	<b>88.516,63</b>	<b>102.539,68</b>	<b>108.817,87</b>	<b>99.167,68</b>	<b>98.039,48</b>	<b>113.737,04</b>	<b>120.551,73</b>	<b>110.076,89</b>	<b>109.503,74</b>	<b>127.297,31</b>	<b>134.755,98</b>	<b>123.291,28</b>
<b>Salidas de efectivo</b>												
Pagos por costos de producción												
Compra MP.	21.727,54	34.350,82	29.346,70	22.837,38	21.764,47	34.409,21	29.396,59	22.876,21	21.801,47	34.467,71	29.446,56	22.915,10
Pago de MO	24.318,00	24.318,00	24.318,00	24.318,00	25.533,90	25.533,90	25.533,90	25.533,90	26.810,60	26.810,60	26.810,60	26.810,60
Pagos por gastos de operación												
Pago Gastos Adm.	2.145,92	2.102,65	2.115,10	2.102,65	2.149,57	2.106,22	2.118,70	2.106,22	2.153,22	2.109,80	2.122,30	2.109,80
Pago Gastos Ventas.	6.830,78	6.909,45	6.810,24	6.789,42	6.842,40	6.921,19	6.821,82	6.800,97	6.854,03	6.932,96	6.833,41	6.812,53
<b>Total salidas de efectivo</b>	<b>55.022,24</b>	<b>67.680,91</b>	<b>62.590,04</b>	<b>56.047,45</b>	<b>56.290,34</b>	<b>68.970,53</b>	<b>63.871,01</b>	<b>57.317,29</b>	<b>57.619,32</b>	<b>70.321,06</b>	<b>65.212,87</b>	<b>58.648,02</b>
Flujo neto de caja	33.609,28	35.135,92	46.533,28	43.382,16	42.179,58	45.518,48	57.509,51	53.470,29	52.753,80	58.296,36	70.998,10	65.890,91
Saldo inicial en efectivo	0,00	33.609,28	68.745,20	115.278,48	158.660,64	200.840,23	246.358,70	303.868,22	357.338,51	410.092,31	468.388,67	539.386,77
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>33.609,28</b>	<b>68.745,20</b>	<b>115.278,48</b>	<b>158.660,64</b>	<b>200.840,23</b>	<b>246.358,70</b>	<b>303.868,22</b>	<b>357.338,51</b>	<b>410.092,31</b>	<b>468.388,67</b>	<b>539.386,77</b>	<b>605.277,69</b>

Elaborado por: La autora

Los resultados del presupuesto de caja revelan flujos de efectivo positivos, los cuales deben ser destinados a la reinversión, a fin de evitar tener recursos económicos ociosos que generan ineficiencia.

### 1.3. Proceso de planificación presupuestaria



**Gráfico 1. Proceso de planificación financiera**

**Fuente:** (Paredes, 2017)

**Elaborado por:** La autora

En el gráfico 1, se muestra el proceso para el desarrollo de los presupuestos, el cual inicia con la formulación de objetivos y metas como parte del plan estratégico, el cual sirve de guía para la coordinación de los recursos y esfuerzos de la organización.

Dentro de las funciones del departamento de comercialización, se encuentra el desarrollo del plan de venta, que consiste en efectuar las estimaciones de venta en concordancia con los estudios de mercado, asimismo se establecen las condiciones para el cobro a los clientes.

Por otro lado, el departamento de producción en coordinación con el área de comercialización, realiza la planificación los requerimientos de materia prima, conforme las estimaciones de ventas y capacidad de producción de la planta, además determina las políticas para las formas de pago a proveedores.

La información generada por estas unidades departamentales, son dirigidas al departamento financiero de la empresa donde tendrán que implementarse políticas que ayuden a desarrollar la planificación presupuestaria, la cual de acuerdo a (Gamboa, 2016, p. 406), “establece estrategias y orientaciones para el manejo de los recursos a ser utilizados por los diversos departamentos de la organización” los cuales son plasmados en los presupuestos; Para una exitosa elaboración presupuestal según (Báez, Puentes & Ramírez, 2017) es necesario:

- a) “Apegarse a los lineamientos de la planificación estratégica de la empresa, examinada en función al entorno temporal.
- b) Que exista una coordinación entre los objetivos.
- c) Tomar en cuenta el diagnóstico interno y externo para definir las capacidades e introducirlas al proceso presupuestario.
- d) Considerar la incidencia de las variables del ambiente empresarial.
- e) Aplicar procesos de control, valoración y remediación de desviaciones, conforme a las estimaciones efectuadas”.

En esta etapa se desarrollan de presupuestos de ventas, presupuesto de producción y los presupuestos de gastos, además se elaboran los estados financieros proyectados y el presupuesto de caja; De acuerdo con (Cabrera, Fuentes & Cerezo, 2017, p. 231), “aquí es

necesario contar con un proceso de control y monitoreo constante de las acciones realizadas para comprobar el cumplimiento de los objetivos y ayudar a la toma de decisiones”

Otro aspecto importante para la elaboración de presupuestos, es trabajar “en función de diferentes escenarios, con el propósito de preparar a la administración en los procesos de toma de decisiones con la mayor anticipación posible” (Paredes, 2017, p. 115); debido a que el entorno actual presenta incertidumbres en el ámbito empresarial, como resultado de la globalización, avances tecnológicos o crisis económicas; Por ende, es importante que el gerente financiero tenga como política para áreas críticas del presupuesto, trabajar bajo distintos escenarios:

- Escenario optimista o favorable: tomando como referencia costos bajos que generan altas ganancias.
- Escenario neutral: donde se presentan situaciones plurales, es decir, circunstancias favorables y otras no, que dan como resultado final un equilibrio de los costos para el logro de los objetivos planteados (Rojas & Contreras, 2016, p. 73-74).

Bajo estas circunstancias la planificación financiera “contribuye a pronosticar los futuros comportamientos de la organización y sus consecuencias en la situación económica y financiera del mismo (Pérez & Gustavo, 2016, p. 568-569); convirtiéndose en un instrumento que ayuda al equilibrio de las actividades empresariales y a afrontar los retos y cambios que se presentan en el entorno.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio cuyo objetivo fue demostrar la importancia del uso del presupuesto que le permita alcanzar los objetivos y metas de la organización, mediante el desarrollo del caso práctico se pudo demostrar lo siguiente:

- Los presupuestos son instrumentos que permiten expresar de forma cuantitativa los objetivos y metas que espera alcanzar una organización, en este sentido su elaboración es muy importante para la coordinación y direccionamiento de los recursos y esfuerzos de la empresa.
- La elaboración del presupuesto debe consistir en un proceso de planeación donde intervengan todas las áreas departamentales, tales como comercialización y producción, los cuales han de garantizar el suministro de datos suficientes y oportunos para efectuar estimaciones más acordes al entorno real empresarial.
- Es importante que se consideren diferentes escenarios en la preparación de los presupuestos, debido al entorno cambiante de la economía de los países, de esta forma se mantiene preparada a la administración para tomar decisiones oportunas ante posibles desviaciones de las previsiones realizadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Báez, M., Puentes, G., & Ramírez, M. (2017). Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en pymes del sector manufacturero de Duitama. *Criterio Libre*, 117-138.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 220-232.
- Gamboa, J. (2016). La planificación financiera y la mejora de la gestión administrativa en las Facultades de las Universidades Públicas: caso Universidad Estatal de Milagro - Ecuador. *Revista Publicando*, 390-408.
- Gutiérrez, A. (2015). Gasto público y Presupuesto Base Cero en México. *El Cotidiano*, 13-32.
- INEC. (Diciembre de 2018). *Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Diciembre, 2018*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_dic2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2018.pdf)
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 105-132.
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 33-48.
- Pérez, H. (2015). Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en Resultados. *El Cotidiano*, 78-84.
- Pérez, S., & Gustavo, F. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, 563-578.
- Rojas, M., & Contreras, I. (2016). Avances en modelos de planificación financiera para el fortalecimiento de las cajas rurales de Mérida, Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 65 - 81.



Torre, A. (2015). Aplicación del presupuesto de caja en las microempresas del Callao en el 2013. *Quipukamayoc*, 119-130.

## ANEXOS

### Anexo A. Caso práctico

La Empresa Imborja “S.A” previa reunión de la junta general propone elaborar un presupuesto maestro de la producción de mermelada a base de guanábana, la propuesta debe agrupar al año 2018 a 2020 con una periodicidad trimestral, para esto tomar en consideración los siguientes datos históricos como línea base.

1. La cantidad que se aspira a vender trimestralmente es:

27420 unidades	trimestre 1
39068 unidades	trimestre 2
32045 unidades	trimestre 3
22586 unidades	trimestre 4

Cantidades proyectadas mediante método de mínimos cuadrados y adicionales a esto debido a que el producto está en etapa de madurez, esto sostenido en estudio de mercado realizado y debido al aumento de ventas en los primeros 3 años introductorios del producto, se estimó que tendrá un crecimiento del 10% adicional.

2. Se tomará como información base a los estados de costos y de resultados además de a las ventas, CIF y gastos incurridos históricamente.

3. Se planifica conforme departamento de ventas

---

#### PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEPARTAMENTO DE VENTAS

---

**Misión:** Proporcionar gustos y preferencias al paladar del consumidos, ofreciendo mermelada a base de guanábana en los cantones Machala y Santa Rosa

---

**Visión:** Contar con plan de ventas y marketing efectivo el cual permita satisfacer las necesidades de la empresa y clientes.

---

**Objetivos a corto plazo:**

- Incremento de ventas trimestral (10%) debido al incremento de producción previo estudio de mercado y encuestas realizadas en el último trimestre del año 2017
  - El incremento en el margen de utilidad será del 5% trimestral tomando como punto de partida el 35% con el cual se cerró el año 2017 debido a que nuestro producto ha llegado a la etapa de maduración.
  - Potenciar la marca
- 

**Objetivos a largo plazo:**

- Innovar y crear una gama de sabores de mermeladas poco convencionales.
  - Rediseñar nuestro producto principal mermelada de guanábana brindándole un plus nutritivo (Utilización de endulzante no calórico, Stevia).
- 

**Estrategias:**

- Distribución en los canales adecuados de los productos.
  - Brindar un buen ambiente laboral al jefe de ventas y proporcionar los recursos necesarios
  - Racionalizar costos y gastos operacionales aplicando 0.50% menos del índice inflacionario vigente
-

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**Políticas:**

- Los cobros de las ventas se realizarán 50% al contado y 50% a crédito plazo 90 días.
- Al pasar los tres años de introducción y desarrollo del producto, el porcentaje aumentará según corresponda.
- Los gastos por publicidad al pasar los tres años de introducción y desarrollo del producto, el porcentaje disminuirán en frecuencia y valor.

**Control:**

- Verificación del cumplimiento de las políticas departamentales

**El estado de costos y gastos corresponde a:**

Estado de Costos y Gastos 2017				
Informe desempeño trimestral				
	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
<b>Materiales Directos</b>	<b>9368.50</b>	<b>14811.42</b>	<b>12653.74</b>	<b>10213.71</b>
<b>Materiales Indirectos</b>	<b>12311.34</b>	<b>19463.99</b>	<b>16628.54</b>	<b>12573.54</b>
<b>Mano de Obra</b>				
<b>Depreciación Maquinaria</b>	252.50	252.50	252.50	252.50
<b>Depreciación Equipo</b>	59.25	59.25	59.25	59.25
<b>Depreciación Herramientas</b>	8.25	8.25	8.25	8.25
<b>Depreciación Muebles y Enseres</b>	5.77	5.77	5.77	5.77
<b>Depreciación Equipos de Computo</b>	25.00	25.00	25.00	25.00
<b>TOTAL COSTOS</b>				
<b>GASTOS</b>				
<b>Dpto. Administrativo</b>	2141.21	2098.03	2110.46	2098.03
<b>Dpto. de ventas</b>	6815.79	6894.28	6795.29	6774.52
<b>Depreciaciones Adm. y Vtas.</b>				
<b>Depreciación Muebles y Enseres</b>	12.75	12.75	12.75	12.75
<b>Depreciación Equipos de Computo</b>	62.50	62.50	62.50	62.50
<b>TOTAL GASTOS</b>				
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>				
<b>CUT</b>				

## Anexo B. Presupuesto de cobro de ventas

---

**Empresa Industrial IMBORJA S.A.**  
**Presupuesto de cobros 2018**  
**Expresado en dólares**

---

<b>Detalle</b>	<b>T 1</b>	<b>T 2</b>	<b>T 3</b>	<b>T 4</b>
Ventas al contado	46.133,97	56.682,86	52.440,47	46.989,14
Ventas a crédito 90 días	42.497,55	46.133,97	56.682,86	52.440,47
<b>Total entradas de efectivo</b>	<b>88.631,52</b>	<b>102.816,83</b>	<b>109.123,33</b>	<b>99.429,61</b>

---

Elaborado por: La autora

---

**Empresa Industrial IMBORJA S.A.**  
**Presupuesto de cobros 2019**  
**Expresado en dólares**

---

<b>Detalle</b>	<b>T 1</b>	<b>T 2</b>	<b>T 3</b>	<b>T 4</b>
Ventas al contado	51.480,78	63.008,22	58.372,30	52.415,28
Ventas a crédito 90 días	46.989,14	51.480,78	63.008,22	58.372,30
<b>Total entradas de efectivo</b>	<b>98.469,92</b>	<b>114.489,00</b>	<b>121.380,52</b>	<b>110.787,58</b>

---

Elaborado por: La autora

---

**Empresa Industrial IMBORJA S.A.**  
**Presupuesto de cobros 2020**  
**Expresado en dólares**

---

<b>Detalle</b>	<b>T 1</b>	<b>T 2</b>	<b>T 3</b>	<b>T 4</b>
Ventas al contado	57.957,84	70.659,58	65.551,39	58.987,54
Ventas a crédito 90 días	52.415,28	57.957,84	70.659,58	65.551,39
<b>Total entradas de efectivo</b>	<b>110.373,12</b>	<b>128.617,42</b>	<b>136.210,98</b>	<b>124.538,93</b>

---

Elaborado por: La autora