



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL Y SU RELEVANCIA EN
EL DESARROLLO DE LAS CÉDULAS PRESUPUESTARIAS DE LA
INDUSTRIA TORNOFRIO

ZAMBRANO ARMIJOS GINGER PAMELA
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA
2019



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL Y SU
RELEVANCIA EN EL DESARROLLO DE LAS CÉDULAS
PRESUPUESTARIAS DE LA INDUSTRIA TORNOFRIO

ZAMBRANO ARMIJOS GINGER PAMELA
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA
2019



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EXAMEN COMPLEXIVO

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL Y SU RELEVANCIA EN EL
DESARROLLO DE LAS CÉDULAS PRESUPUESTARIAS DE LA INDUSTRIA
TORNOFRIO

ZAMBRANO ARMIJOS GINGER PAMELA
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

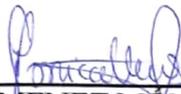
VARGAS JIMENEZ MÓNICA DEL CARMEN

MACHALA, 01 DE FEBRERO DE 2019

MACHALA
01 de febrero de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL Y SU RELEVANCIA EN EL DESARROLLO DE LAS CÉDULAS PRESUPUESTARIAS DE LA INDUSTRIA TORNOFRIO, 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 MÓNICA DEL CARMEN
0704180041
TUTOR - ESPECIALISTA 1



SEÑALIN MORALES LUIS OCTAVIO
0701091241
ESPECIALISTA 2



VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCÍO
0703553362
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 01 de febrero de 2019 - 10:17

Urkund Analysis Result

Analysed Document: ZAMBRANO ARMIJOS GINGER PAMELA_PT-011018.pdf
(D47095395)
Submitted: 1/22/2019 2:51:00 AM
Submitted By: titulacion_sv1@utmachala.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

PORTAFOLIO DIGITAL PRESUPUESTO GRUPAL .pdf (D21577944)
Proyecto de presupuesto.docx (D25693291)
<https://docplayer.es/82099923-Universidad-catolica-de-santiago-de-guayaquil.html>
<http://escafyonkarahisar.com/11832863-Universidad-politecnica-salesiana-sede-quito.html>

Instances where selected sources appear:

5

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

La que suscribe, ZAMBRANO ARMIJOS GINGER PAMELA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL Y SU RELEVANCIA EN EL DESARROLLO DE LAS CÉDULAS PRESUPUESTARIAS DE LA INDUSTRIA TORNOFRIO, 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, 01 de febrero de 2019

ZAMBRANO ARMIJOS GINGER PAMELA
0706395233

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL Y SU RELEVANCIA EN EL DESARROLLO DE LAS CÉDULAS PRESUPUESTARIAS DE LA INDUSTRIA “TORNOFRIO S.A.”

Autor: Ginger Pamela Zambrano Armijos

RESUMEN

El diagnóstico estratégico empresarial es un análisis indispensable para la toma de decisiones, al realizar diagnóstico los gerentes pueden tomar medidas correctivas en el momento oportuno y al instante y dar solución a los problemas encontrados. Con el diagnóstico estratégico sabemos la situación real de la empresa, además de las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas que son los elementos positivos y negativos a nivel interno de la empresa.

Al realizar el diagnóstico empresarial se determinan las políticas de ventas, de proveedores, de crédito, políticas de inventarios de productos terminados y la de materia prima, además de los gastos de administración y de venta; están proyectados las cédulas presupuestarias a 3 años 2018 -2019 – 2020 con su respectivo estado de resultados y flujo de caja, así será fácil de saber cómo vamos encaminados y si se tendrá que tomar otra ruta; además se tomó en cuenta las áreas críticas de los presupuestos y la importancia de ellos para la industria.

Palabras claves: Diagnóstico Estratégico, áreas críticas, cédulas presupuestarias, estados proyectados, políticas

ABSTRACT

The strategic business diagnosis is an essential analysis for decision-making, when making a diagnosis the managers can take corrective measures at the opportune moment and instantly and give solution to the problems found. With the strategic diagnosis we know the real situation of the company, as well as the strengths, weaknesses, opportunities and threats that are the positive and negative elements of the company internally.

When carrying out the business diagnosis, the sales, suppliers, credit policies, policies for inventories of finished products and raw material policies are determined, in addition to administration and sales expenses; the 3-year budget cards 2018 -2019-2020 are projected with their respective income statement and cash flow, so it will be easy to know how we are going and if another route will have to be taken; In addition, the critical areas of the budgets and the importance of them for the industry were taken into account.

Keywords: Strategic Diagnosis, critical areas, budget cards, projected states, policies

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
INTRODUCCIÓN	5
DESARROLLO	6
1. MARCO TEÓRICO	6
1.1. Diagnóstico estratégico empresarial	6
<i>1.1.1. Objetivos y estrategias.</i>	<i>6</i>
<i>1.1.2. Políticas.</i>	<i>7</i>
<i>1.1.3. Análisis FODA.</i>	<i>8</i>
1.2. Las cédulas presupuestarias	10
1.3. ¿Cuáles serían las áreas críticas que el jefe financiero diseñó para elaborar el presupuesto de “TORNOFRIO S.A”?	16
1.4. Establecer la importancia de los presupuesto en una industria	18
2. CONCLUSIONES	20
BIBLIOGRAFÍA	21
ANEXOS	23

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1. Áreas críticas para la elaboración de los presupuestos.....	17
--	-----------

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo investigativo es determinar un diagnóstico estratégico empresarial de la industria “TORNOFRIO S.A” y la relevancia que tiene en la realización de las cédulas presupuestarias; el diagnóstico estratégico sirve para describir la situación de la organización en el momento, así comprender el verdadero funcionamiento de la empresa para la toma de decisiones tomando como guía el diagnóstico estratégico, Pavón (2015), permite esclarecer los problemas que deben ser enfrentados durante el proceso de cambio; la identificación de las fortalezas y oportunidades que pueden ser utilizadas para propiciar este proceso y de las debilidades y amenazas que pueden obstaculizar.

Se realiza el diagnóstico estratégico empresarial con el fin de identificar las políticas de ventas, de inventario de materia primas, de productos terminados, de gastos de administración y de ventas, créditos a clientes, y saldo mínimo de caja, políticas que se deberán tomar en cuenta para realizar los presupuestos necesarios para la industria.

Para realizar las cédulas presupuestarias se tomará en cuenta las áreas críticas, para a la correcta ejecución de los presupuestos; por eso las áreas críticas es la explicación detallada de los procesos y al mismo tiempo estos nos ayudarán a la presentación de las cédulas presupuestarias.

La importancia de los presupuestos es por la definición de los valores que van a ser utilizados para la creación de los productos, es decir saber si se van a cumplir las metas propuestas por los directivos, además de facilitar al control de la parte operativa de la industria y permite la toma de decisiones acertadas ya que nos ayuda a saber si vamos en la dirección correcta.

DESARROLLO

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Diagnóstico estratégico empresarial

El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros; así podemos conocer y estar pendiente cuando es el momento preciso para tomar decisiones correctivas, porque nos dará la pauta cuando no estemos cumpliendo con el objetivo principal, misión, visión, funcionamiento. Bernal (2014).

El diagnóstico estratégico empresarial a más de ser indispensable para las industrias es importante porque se puede saber la situación de la empresa en el momento que se lo realiza, se podrá conocer el funcionamiento de la industria a plenitud, en cuanto a la misión, visión, recursos, objetivos, políticas, planes, producción, productividad, rentabilidad, fortalezas, debilidades, dificultades, amenazas, etc.

1.1.1. Objetivos y estrategias.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución; así, que no puede existir una estrategia sin antes haber definido un objetivo el cual va a ser el elemento principal para establecer buenas estrategias Arce (2010), además podemos decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

En pocos años todas las acciones de las empresas y de los empresarios se han visto disfrazadas con el calificativo de estratégico: posicionamiento estratégico, planeación estratégica, inversión estratégica, etc. La empresa más pobre abunda en

estrategias: estrategia de innovación, de personal, de mercadeo, de diversificación estratégica.

Los objetivos y estrategias implementadas:

- **Objetivo:** Ofrecer un producto de calidad disminuyendo el aspecto negativo e ir perfeccionando para que nuestras ventas sean mayores cada año
- **Estrategia:** Supervisión constante del producto terminado
- **Objetivo:** Mantener una producción constante
- **Estrategia:** Tener buen abastecimiento de materia prima para que el faltante de estos no pueden ser motivo para que la empresa no se detenga
- **Objetivo:** Aumentar los márgenes de utilidad al 12%
- **Estrategia:** Incrementar ventas a través de los empleados, podemos incentivarlos y capacitarlos para que se logre ese objetivo

1.1.2. Políticas.

Ventas: Las ventas al contado representan el 55% y el 45% a crédito

Precios: puerta estrella \$800,00

Puerta estándar \$520,00

Inventario de productos terminados: Se sugiere mantener un inventario, igual al consumo del primer trimestre.

Inventario de materias primas: Existirá un contrato por el abastecimiento de la materia prima con el plazo a 90 días.

Gastos de administración y de ventas: su pago ocurrirá en el mes durante el cual se causen

Créditos a clientes: el crédito otorgado al cliente es de 60 días.

Saldo mínimo de caja: tener saldo mínimo de caja del 10% del total de ingresos.

1.1.3. Análisis FODA.

(Villagómez) (yHellebust, 1993) argumenta que el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo. Las fuerzas y debilidades internas son factores que la organización puede controlar y las cuales desempeña de manera variable, las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar. Las debilidades son funciones que la organización podría hacer mejor, al contrario de las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización, las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse, las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera proactiva, ya que pueden dañar a la organización.

Así que para realizar el análisis FODA se tendrá que evaluar todos los factores entorno a la industria, además que este tipo de análisis es una herramienta que permite obtener la situación general estratégica de una empresa.

Fortalezas

Arriaga (Fernández, 2012) sostiene que las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia; además las fortalezas son las capacidades, cualidades y habilidades que hacen diferenciar o destacarse por encima de las otras industrias. Las fortalezas son:

- Costos controlados
- Capacidad de fabricación
- Materias primas de calidad
- Innovación de imagen para compradores

Debilidades

Ruíz1 (Taveres, 2006) argumenta que las debilidades son la falta de los recursos, ineficacia de las actividades desarrolladas dentro de la organización. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso como en:

– Funciones

- Actividades

Sin embargo son aquellos aspectos físicos que se necesita reducir y esto es desfavorable para la empresa, ya que puede ser que la competencia este fuerte en aquellos aspectos, además de visualizar habilidades o actividades que están siendo desarrolladas positivamente, y estas son:

- Carencia de publicidad
- Rentabilidad irregulares
- Deficientes propuestas de estrategias

Oportunidades

Son aspectos positivos y deberían ser aprovechadas al máximo, ya que se descubre las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, y al mismo tiempo saber utilizarlas para llegar a ser competitivo, aun teniendo en cuenta que puede existir competencia fuerte en el mercado y lograr el objetivo que es diferenciarse de las demás industrias, las oportunidades son:

- Captar clientes adicionales
- Incrementar modelos de puertas y al mismo tiempo buscar una entrada al mercado
- Diversificación de productos
- Capacitación de vendedores para incrementar ventas

Amenazas

Tener en cuenta las amenazas que tiene su industria ayuda a tener decisiones acertadas, y al mismo tiempo crear estrategias para no afectar del todo a la empresa, las amenazas de Tornofrio S.A

- Productos sustitutos cercanos
- El mercado decreciente
- Cambio brutal de los precios de la materia prima

1.2. Las cédulas presupuestarias

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos; se puede tomar en cuenta el índice inflacionario, la correcta utilización de los recursos Burbano (2011, p11), y su relación con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

La eficiencia y eficacia administrativa, en la mayoría de las empresas, se reconoce generalmente como el factor más importante en su éxito a largo plazo, en la medida que las mismas puedan fijar las metas de la organización y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo de los recursos humanos, materiales y el capital. Por ende la importancia de los presupuestos ya que servirá de guía para saber si están haciendo las cosas bien en cuanto a la producción y las ventas de los productos terminados y al mismo tiempo se tomará en cuenta si estamos haciendo las cosas mal tomar decisiones correctivas Parra (2017). El proceso administrativo conlleva una serie de actividades independientes, utilizadas por la administración de una organización, para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

Presupuesto de ventas

Tornofrio S.A

Periodo 2018 - 2020

	2.018	2.019	2.020
Puerta Estrella	\$ 1.145.600,00	\$ 1.145.600,00	\$ 1.145.600,00
Unidades	1.432	1.432	1.432
Precio	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Puerta Estándar	\$ 781.560,00	\$ 781.560,00	\$ 781.560,00
Unidades	1.503	1.503	1.503
Precio	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00

TOTAL	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00
--------------	------------------------	------------------------	------------------------

Elaborado por: la autora

Presupuesto de producción

Tornofrio S.A

Periodo 2018 - 2020

Expresado en dólares americanos

	2.018	2.019	2.020
Puerta estrella			
Ventas	1.432	1.432	1.432
Inventario final	1.740	1.740	1.740
Total	3.172	3.172	3.172
Inventario inicial	1.740	1.740	1.740
Producción planificada	1.432	1.432	1.432
Precio	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Total	\$ 1.145.600	\$ 1.145.600,00	\$ 1.145.600,00
Puerta estándar			
Ventas	1.503	1.503	1.503
Inventario final	1.800	1.800	1.800
Total	3.303	3.303	3.303
Inventario inicial	1.800	1.800	1.800
Producción planificada	1.503	1.503	1.503
Precio	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
Total	\$ 781.560,00	\$ 781.560,00	\$ 781.560,00
Total	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00

Elaborado por: la autora

Presupuesto de costos y gastos

Tornofrio S.A

Periodo 2018 - 2020

Expresado en dólares americanos

	2018	2019	2020
Costos			
Materiales	\$ 1.509.583,60	\$ 1.550.342,36	\$ 1.592.201,60
Mano de obra directa	\$ 2.876,30	\$ 2.953,96	\$ 3.033,72
Mano de obra indirecta	\$ 27.012,00	\$ 27.741,32	\$ 28.490,34
CIF	\$ 87.168,00	\$ 89.521,54	\$ 91.938,62
Costo de producción	\$ 1.626.639,90	\$ 1.670.559,18	\$ 1.715.664,28
Gastos operacionales			
Gastos administrativos	\$ 10.319,00	\$ 10.597,61	\$ 10.883,75
Gastos de ventas	\$ 12.731,00	\$ 13.074,74	\$ 13.427,75
Gastos de fabricación	\$ 23.050,00	\$ 23.672,35	\$ 24.311,50
Total de costos y gastos	\$ 1.649.689,90	\$ 1.694.231,53	\$ 1.739.975,78

Elaborado por: la autora

Estado de resultados proyectados

Tornofrio S.A

Periodo 2018 - 2020

Expresado en dólares americanos

	2018	2019	2020
Ingresos			
Ventas contado	\$ 1.059.938,00	\$ 1.059.938,00	\$ 1.059.938,00
Ventas a crédito	\$ 867.222,00	\$ 867.222,00	\$ 867.222,00
Total ingresos	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00
Egresos			
Costos			
Materiales	\$ 1.509.583,60	\$ 1.550.342,36	\$ 1.592.201,60
Mano de Obra directa	\$ 2.876,30	\$ 2.953,96	\$ 3.033,72
Mano de obra indirecta	\$ 27.012,00	\$ 27.741,32	\$ 28.490,34
CIF	\$ 87.168,00	\$ 89.521,54	\$ 91.938,62
Costo de producción	\$ 1.626.639,90	\$ 1.670.559,18	\$ 1.715.664,28
Gastos			
Gastos administrativos	\$ 10.319,00	\$ 10.597,61	\$ 10.883,75
Gastos de ventas	\$ 12.731,00	\$ 13.074,74	\$ 13.427,75
Gastos financieros	\$ 1.726,67	\$ 606,67	\$ 0,00
Gastos de fabricación	\$ 24.776,67	\$ 24.279,02	\$ 24.311,50
Total de egresos	\$ 1.651.416,57	\$ 1.694.838,20	\$ 1.739.975,78

Utilidad (ingresos egresos)	\$ 275.743,43	\$ 232.321,80	\$ 187.184,22
15% participación trabaj.	\$ 41.361,51	\$ 34.848,27	\$ 28.077,63
Utilidad antes de impuestos	\$ 234.381,92	\$ 197.473,53	\$ 159.106,59
Impuesto a la renta 25%	\$ 58.595,48	\$ 49.368,38	\$ 39.776,65
Utilidad/ pérdida	\$ 175.786,44	\$ 148.105,15	\$ 119.329,94

Elaborado por: la autora

Flujo de Caja

Tornofrio S.A

Periodo 2018 - 2020

Expresado en dólares americano

	2.018	2.019	2.020
Ingresos			
Ventas al contado	\$ 1.059.938,00	\$ 1.059.938,00	\$ 1.059.938,00
Cuentas por cobrar	\$ 867.222,00	\$ 867.222,00	\$ 867.222,00
Total ingresos	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00	\$ 1.927.160,00
Egresos			
Costos			
Materiales	\$ 1.509.583,60	\$ 1.550.342,36	\$ 1.592.201,60
Mano de obra directa	\$ 2.876,30	\$ 2.953,96	\$ 3.033,72
Mano de obra indirecta	\$ 27.012,00	\$ 27.741,32	\$ 28.490,34
CIF	\$ 87.168,00	\$ 89.521,54	\$ 91.938,62

Costo de producción	\$ 1.626.639,90	\$ 1.670.559,18	\$ 1.715.664,28
Gastos			
Gastos administrativos	\$ 10.319,00	\$ 10.597,61	\$ 10.883,75
Gastos de ventas	\$ 12.731,00	\$ 13.074,74	\$ 13.427,75
Gastos financieros	\$ 1.726,67	\$ 606,67	\$ 0,00
Gastos de fabricación	\$ 24.776,67	\$ 24.279,02	\$ 24.311,50
Total egresos	\$ 1.651.416,57	\$ 1.694.838,20	\$ 1.739.975,78
Diferencia	\$ 275.743,43	\$ 232.321,80	\$ 187.184,22
Saldo mes anterior	\$ 0,00	\$ 192.716,00	\$ 192.716,00
Saldo de caja	\$ 275.743,43	\$ 425.037,80	\$ 379.900,22
Saldo mínimo	\$ 192.716,00	\$ 192.716,00	\$ 192.716,00
Superávit- déficit	\$ 83.027,43	\$ 232.321,80	\$ 187.184,22
Préstamo cp	\$ 14.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total préstamo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Abono préstamo	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33
Inversión	\$ 96.444,10	\$ 231.738,47	\$ 186.600,89
Total saldo	\$ 96.444,10	\$ 328.182,57	\$ 514.783,46

Elaborado por: la autora

1.3. ¿Cuáles serían las áreas críticas que el jefe financiero diseñó para elaborar el presupuesto de “TORNOFRIO S.A”?

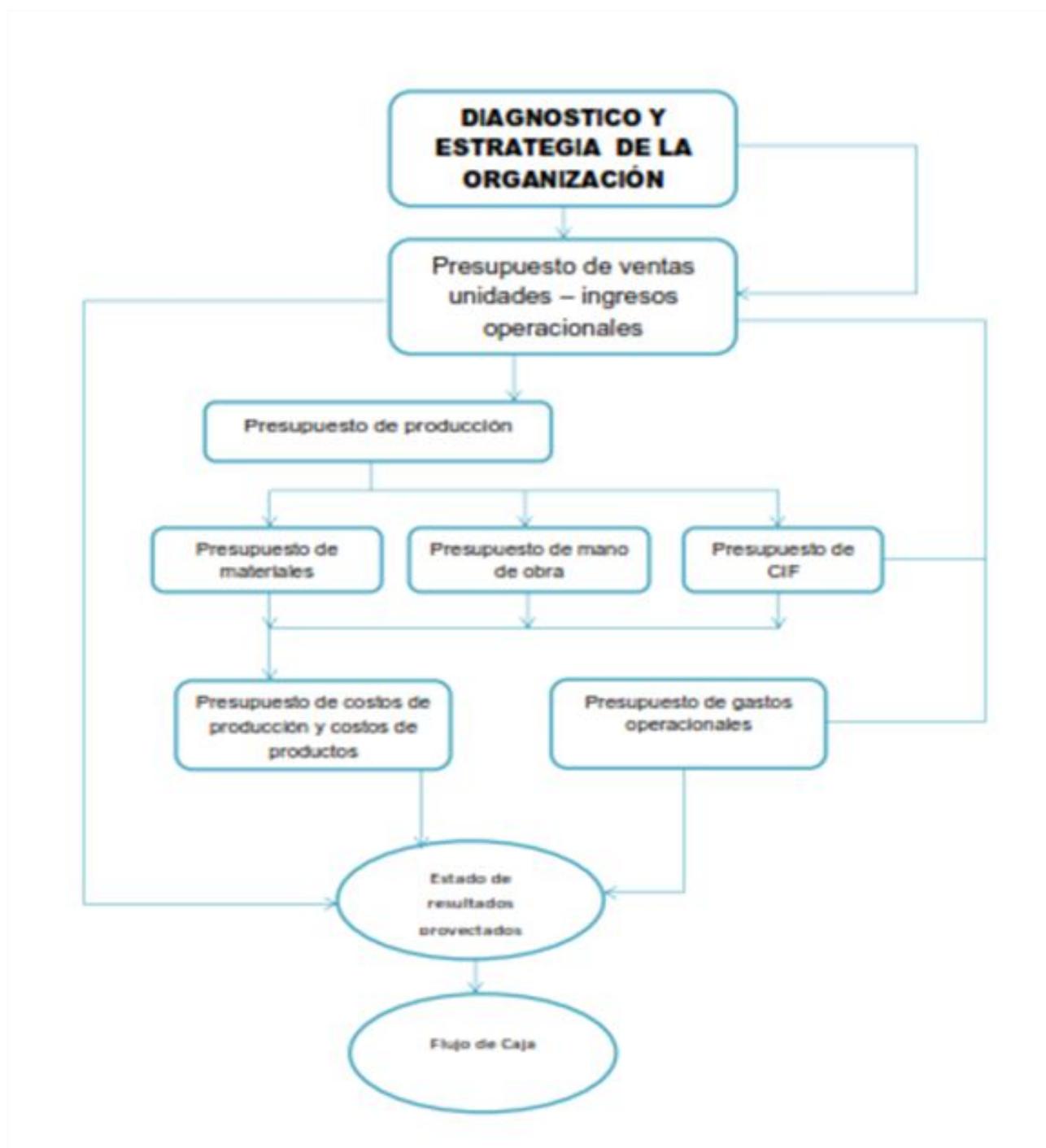
El presupuesto es una de las herramientas más importantes dentro de la gestión de una organización, al ser la guía para sacar a flote la empresa, ya que gracias a ella se podrá saber con anticipación se van a cumplir los objetivos con las estrategias propuestas (Díaz-Barrios & Pacheco, 2015), ya que como expresión financiera de los objetivos, permite delinear planes, ejecutarlos, medirlos y evaluarlos de una forma precisa y expedita.

A partir de realizar el diagnóstico estratégico empresarial y de definir políticas, estrategias, objetivos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procederá a realizar las cédulas presupuestarias comenzando con un pronóstico de ventas, da paso para elaborar el presupuesto de ingresos operacionales; con el mismo presupuesto de ventas y cómo se implementó política de inventario, se determinarán las unidades a producir. De ahí se podrá partir para realizar el presupuesto de compra de materiales, mano de obra directa e indirecta, y los costos indirectos de producción.

Con los presupuestos anteriores se procederá a realizar el presupuesto de costo de producción y del costo de productos; además con el presupuesto de ventas e ingresos se determinarán los presupuestos de gastos operacionales como son los administrativos y de ventas.

Al reunir el presupuesto de ventas e ingresos operacionales, el de costos de ventas y el de gastos operacionales, se elabora la proyección del estado de resultados y se llega a la utilidad operacional, terminando con el flujo de caja.

Figura 1. Áreas críticas para la elaboración de los presupuestos



Elaborado por: la autora

1.4. Establecer la importancia de los presupuesto en una industria

Son importantes los presupuestos en una industria ya que la se podrá tomar como herramienta para identificar a tiempo los problemas internos de la empresa, también ayuda a mantener en control los costos de producción y al mismo tiempo determinar la utilidad al final del ejercicio, y analizar si tenemos que tomar decisiones inmediatas.

En la actualidad las organizaciones deben estar a la vanguardia y sobre todo estar pendiente de los cambios e innovaciones, para ello se deben establecer mecanismos de acción que entre ellos es hacer estimaciones a futuro, quiere decir que el presupuesto es una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones pertinentes y al mismo tiempo nos da el indicio si se está llevando a cabo los objetivos principales de la empresa (Colina, 2013), tomando en cuenta las diferentes variables intervengan en relación con las implicaciones que esto conlleva, en este sentido se fijarán estrategias y procedimientos para lograr los objetivos planteados.

Al tener los estados financieros proyectados podemos analizar y encontrar deficiencias como:

- Falta de solvencia y liquidez
- Capital de trabajo insuficiente
- Exceso de inversión en cuentas por cobrar
- Exceso o insuficiencia de inventarios
- Inversión excesiva en activos fijos
- Inadecuada distribución de las utilidades
- Insuficientes volúmenes de ventas
- Precios de venta demasiado bajos
- Costos de producción y gastos comerciales muy elevados

De lo anterior se han derivado otras posibles ventajas de presupuestos:

- Mejorar la capacidad de ajustar políticas y asignar recursos, así, se podrán adoptar nuevas políticas si el objetivo no se va a poder cumplir, tomas decisiones a tiempo Martínez (2015), ya que el presupuesto es un ejercicio técnico que puede actualizar información sobre resultados de política y presupuesto.
- Mejorar la rendición de cuentas, pues la evaluación ex post depende de la capacidad de contar con información confiable y oportuna y en la orientación y capacidad de las agencias de auditoría.
- Al nivel sub-nacional, presupuestos facilita que los ciudadanos tengan acceso a la información sobre resultados actuales y esperados, con el fin de motivar la participación.

2. CONCLUSIONES

- Al realizar diagnóstico estratégico se pudo analizar la situación real de la empresa, implementar políticas, objetivos, estrategias, FODA; esto fue necesario para la realización de las cédulas presupuestarias por ende la importancia del diagnóstico estratégico para la elaboración de los presupuestos, es de gran relevancia el diagnóstico estratégico empresarial ya que así se podrá elaborar las cédulas presupuestarias con mayor severidad y estará a la vista el comportamiento que tendrá la industria el periodo presupuestado, además que dará pauta para la correcta utilización de los recursos y análisis de los costos de producción, tomando en cuenta que sufrirán una elevación en los siguientes años por uno de los factores más importantes a nivel nacional como lo es el índice inflacionario.
- A pesar que la empresa tenga establecidas sus políticas, objetivos y estrategias la industria en el segundo semestre del año 2018 tendrá pérdidas inminentes, y en el año 2019 – 2020 debido al índice inflacionario que se aplicó en el costo producción, se sugiere subir el margen de utilidad y las total de los productos vendidos, para de esta manera aumentar las utilidades para que la empresa sea rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- Arce Burgoa, L. G. (2010). CÓMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. PERSPECTIVAS, 191-201.
- Arriaga-López, F. G., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E. (2017). PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA BASADAS EN ANÁLISIS FODA EN LAS. Ra Ximhai, 417-424.
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C. E., & Arellano Unzaga, G. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas. La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas, 23.
- Burbano. (2011). Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. En B. R. Jorge, Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos (pág. 362). bogotá: McGRAW-HILL.
- Colina, L. (2013). LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS. Centro de Investigación de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, 17.
- Díaz-Barrios, J., & Pacheco, M. (2015). Control presupuestario en La Universidad del Zulia, Venezuela. Actualidad Contable Faces, 58-79.
- Martínez González, J. G. (2015). Reforma al presupuesto federal. El Cotidiano, 63-68.
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL FINANCIERO EN PEQUEÑAS. Negotium, 33-48.
- Pavón Rosales, M. I., Domini, M. E., Suárez Venero, G. M., & Almenares. (3 de JULIO - SEPTIEMBRE de 2015). DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y. Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas, 8.

Ruíz1, C. d. (2017). Propuesta de una metodología de diagnóstico estratégico para una. 432-449.

Villagómez. (2014). EL ANÁLISIS FODA COMO HERRAMIENTA PARA LA DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE. Revista Mexicana de Agronegocios, 1121-1131.

ANEXOS

Cédulas presupuestarias a nivel trimestral

Anexo A. Presupuesto de ventas

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

					TOTAL
Puerta estrella	348.000,00	81.600,00	542.400,00	173.600,00	1.145.600,00
Unidades	435,00	102,00	678,00	217,00	1.432,00
Precio	800,00	800,00	800,00	800,00	3.200,00
Puerta estándar	234.000,00	104.000,00	225.160,00	218.400,00	781.560,00
Unidades	450,00	200,00	433,00	420,00	1.503,00
Precio	520,00	520,00	520,00	520,00	2.080,00
TOTAL	582.000,00	185.600,00	767.560,00	392.000,00	1.927.160,00

Elaborado por: la autora

Anexo B. Presupuesto producción

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

I

Puerta estrella				
Ventas	435,00	102,00	678,00	217,00
Inventario final	435,00	435,00	435,00	435,00
Total	870,00	537,00	1.113,00	652,00
Inventario inicial	435,00	435,00	435,00	435,00
Producción planificada	435,00	102,00	678,00	217,00
Precio	800,00	800,00	800,00	800,00
Total	348.000,00	81.600,00	542.400,00	173.600,00
Puerta estándar				
Ventas	450,00	200,00	433,00	420,00
Inventario final	450,00	450,00	450,00	450,00
Total	900,00	650,00	883,00	870,00
Inventario inicial	450,00	450,00	450,00	450,00
Producción planificada	450,00	200,00	433,00	420,00
Precio	520,00	520,00	520,00	520,00
	234.000,00	104.000,00	225.160,00	218.400,00
Total compras	582.000,00	185.600,00	767.560,00	392.000,00

Elaborado por: la autora

Anexo C. Presupuesto de materia prima

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

Puerta estándar	Cant	P Unit	Total
Lámina	2	221,00	442,00
Electrodo	0	7,20	0,00
Chapa	1	67,20	67,20
Total	3	295,40	509,20
Puerta estrella			
Lámina	2	221,00	442,00
Electrodo	2	7,20	14,40
Chapa	3	67,20	201,60
Total	7	295,40	658,00

Elaborado por: la autora

Anexo D. Presupuesto de mano de obra

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

	Horas-hombre	Costo por hora	Total
Corte	0,10	2,00	0,20
Moldeado	0,30	2,00	0,60
Ensamble	0,10	1,80	0,18
Total	0,50	5,80	0,98
Puerta estrella			
Corte	0,20	2,00	0,40
Moldeado	0,40	2,00	0,80
Ensamble	0,10	1,80	0,18
Total	0,70	5,80	1,38

Elaborado por: la autora

Anexo E. Presupuesto de CIF

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

	Mensual	Trimestral	Total anual
Materiales indirectos	1132,00	3396,00	13584,00
Calefacción y energía	3442,00	10326,00	41304,00
Mantenimiento	1000,00	3000,00	12000,00
Sueldos supervisor	680,00	2040,00	8160,00
Seguros	100,00	300,00	1200,00
Depr maquinarias	630,00	1890,00	7560,00
Depr mobiliario	235,00	705,00	2820,00
Suministros de oficina	540,00	135,00	6480,00
Total	7759,00	21792,00	93108,00

Elaborado por: la autora

Anexo F. Presupuesto de gastos operacionales

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

	Anual	Trimestral
<u>Gastos administrativos</u>		
Sueldos personal	9050,00	2262,50
Suministros de oficina	405,00	101,25
Energía eléctrica	864,00	216,00
<u>Total de gastos administrativos</u>		2579,75
<u>Gastos de venta</u>		
Sueldo del personal	10150,00	2537,50
Comisiones en venta		0,00
Publicidad	1600,00	400,00
Suministros de oficina	405,00	101,25
Energía eléctrica	576,00	144,00
Total gastos ventas		3182,75
Total	23050,00	5762,50

Elaborado por: la autora

Anexo G. Presupuesto de ingreso a caja

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

55%	I	II	III	IV
Ventas Al Contado	320100,00	102080,00	422158,00	215600,00
	320100,00	102080,00	422158,00	215600,00

Elaborado por: la autora

Anexo H. Presupuesto de cuentas por cobrar

Tornofrio S.A

Expresado en dólares americanos

45%	I	II	III	IV
Ventas A Crédito	261900,00	83520,00	345402,00	176400,00
	261900,00	83520,00	345402,00	176400,00

Elaborado por: la autora

Anexo I. Presupuesto de proveedores por pagar

TORNOFRIO S.A

Expresado en dólares americanos

	I	II	III	IV
Puerta estándar	229140,00	101840,00	22483,60	213864,00
Puerta estrella	286230,00	67116,00	446124,00	142786,00
	515370,00	168956,00	468607,60	356650,00

Elaborado por: la autora

Anexo J. Estado de resultados proyectados

TORNOFRIO S.A

Expresado en dólares americanos

	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Ingresos				
Ventas	582.000,00	185.600,00	767.560,00	392.000,00
Total ingresos	582.000,00	185.600,00	767.560,00	392.000,00
Egresos				
Costos				
Materiales	515370,00	168956,00	468607,60	356650,00
Mano de obra directa	867,30	295,96	1088,78	624,26
Mano de obra indirecta	6753,00	6753,00	6753,00	6753,00
Cif	21792,00	21792,00	21792,00	21792,00
Costo de producción	544.782,30	197.796,96	498.241,38	385.819,26
Gastos				
Gastos administrativos	2579,75	2579,75	2579,75	2579,75
Gastos de ventas	3182,75	3182,75	3182,75	3182,75
Gastos financieros	536,67	466,67	396,67	326,67

Gastos de fabricación	6.299,17	6.229,17	6.159,17	6.089,17
Total de egresos	551.081,47	204.026,13	504.400,55	391.908,43
Utilidad (ingresos - egresos)	30.918,53	-18.426,13	263.159,45	91,57
15% participación trabaj.	4.637,78	-2.763,92	39.473,92	13,74
utilidad antes de impuestos	26.280,75	-15.662,21	223.685,54	77,84
impuesto a la renta 25%	5.781,77	-3.445,69	49.210,82	17,12
utilidad/ pérdida	20.498,99	-12.216,52	174.474,72	60,71

Elaborado por: la autora

Anexo K. Tabla de amortización

TORNOFRIO S.A

Expresado en dólares americanos

Nº	Capital	Dividendos	Interés	Total
1	14.000,00	583,33	186,67	770,00
2	13.416,67	583,33	178,89	762,22
3	12.833,33	583,33	171,11	754,44
4	12.250,00	583,33	163,33	746,67
5	11.666,67	583,33	155,56	738,89
6	11.083,33	583,33	147,78	731,11
7	10.500,00	583,33	140,00	723,33
8	9.916,67	583,33	132,22	715,56
9	9.333,33	583,33	124,44	707,78
10	8.750,00	583,33	116,67	700,00
11	8.166,67	583,33	108,89	692,22
12	7.583,33	583,33	101,11	684,44
13	7.000,00	583,33	93,33	676,67
14	6.416,67	583,33	85,56	668,89
15	5.833,33	583,33	77,78	661,11
16	5.250,00	583,33	70,00	653,33
17	4.666,67	583,33	62,22	645,56
18	4.083,33	583,33	54,44	637,78
19	3.500,00	583,33	46,67	630,00
20	2.916,67	583,33	38,89	622,22
21	2.333,33	583,33	31,11	614,44
22	1.750,00	583,33	23,33	606,67
23	1.166,67	583,33	15,56	598,89
24	583,33	583,33	7,78	591,11
	0,00	3.500,00	1.003,33	4.503,33

Elaborado por: la autora