



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TECNOLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:  
**ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU  
INCIDENCIA EN LAS FINANZAS DE NUTRIENTES PARA EL AGRO  
CÍA. LTDA.**

AUTORA:  
**ESPINOZA BAJAÑA JOHANNA NARCISA**

TUTOR:  
**EC. CARLOS LUIS RIVERA FUENTES**

Guayaquil, Ecuador

2014

## **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: “**Elaboración de la planificación presupuestaria y su incidencia en las finanzas de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.**”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### **TECNÓLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El problema se refiere a: ¿Cómo distribuir adecuadamente los ingresos y gastos para enfrentar situaciones difíciles de decisiones financieras y de gestión en Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Espinoza Bajaña Johanna Narcisa**

Tutor: \_\_\_\_\_

**Ec. Carlos Luis Rivera Fuentes**

## **AUTORIA NOTARIADA**

Los criterios e ideas expuestas en el presente Proyecto de grado con el tema **“Elaboración de la planificación presupuestaria y su incidencia en las Finanzas de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.”**, previo a la obtención del Título de Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad de la autora y no constituye copia o plagio de otras tesis presentadas con anterioridad.

Autora:

**ESPINOZA BAJAÑA JOHANNA NARCISA**

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo realizado en toda la carrera se la dedico a mis padres Vital Espinoza Goya y Eva Bajaña Rosas quienes con su apoyo incondicional contribuyeron a que alcanzara esta meta fijada y especialmente a mi hijo Mateo la razón de mi vida y el motivo de no dejar los estudios y por quien me esfuerzo en cada actividad que realizo.

**Espinoza Bajaña Johanna Narcisa**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme cada día, a todo el personal docente del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología puesto que con sus enseñanzas contribuyeron a mi formación profesional y en especial al Ec. Carlos Luis Rivera Fuentes quien con sus conocimientos y sus sabios consejos me ayudo a la culminación del presente trabajo.

**Espinoza Bajaña Johanna Narcisa**

## INDICE GENERAL

### Contenido

Caratula .....	i
Certificación de la aceptación del tutor .....	ii
Autoria notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii

### CAPITULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema .....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación del conflicto.....	4
Delimitación del problema .....	5
Planteamiento o formulación del problema.....	5
Evaluación del problema .....	5
Objetivos de la investigación .....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Problema .....	8
Interrogantes de la investigación.....	8
Justificación e importancia.....	9

### CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica .....	12
------------------------------	----

Antecedentes históricos .....	12
Antecedentes referenciales .....	16
Fundamentación legal .....	22
Variables de la investigación .....	36
Variable independiente: Planificación Presupuestaria.....	36
Variable dependiente: Liquidez .....	37
Definiciones conceptuales .....	38
Planificación .....	38
Conceptos .....	38
Importancia.....	38
Objetivos .....	38
Planificación estratégica .....	39
Concepto .....	39
Importancia.....	39
Objetivos .....	40
El presupuesto.....	40
Conceptos .....	40
Importancia.....	41
Objetivos .....	42
Clasificación .....	42
Según la Flexibilidad .....	42
Según el Periodo que Cubran .....	44
Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa.....	45
Según en el sector en el cual se utilicen .....	53
Fases del presupuesto .....	53

### **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

Metodología.....	56
Diseño de la investigación .....	59
Población y muestra .....	59

Población.....	59
Muestra .....	63
Tipos de investigación .....	65
Método Científico.....	66
Método de Análisis .....	67
Metodología.....	68
Técnica.....	68
Cuestionario .....	71
Procedimiento de la investigación .....	73

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Análisis e interpretación de los resultados.....	74
Propuesta de solución o Plan de mejoras .....	82
Conclusiones y recomendaciones .....	84
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	86
Bibliografía.....	87
Anexos .....	91
Anexo 1. Glosario de términos .....	91
Anexo 2. Diagrama causas - efectos del problema .....	96
Anexo 3. Ejercicio identificación ingresos y gastos.....	97
Anexo 4. Encuesta.....	111

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÀFICO # 1: EL PRESUPUESTO Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS .....	55
GRÀFICO # 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	58
GRÀFICO # 3: PREGUNTA 1 ADECUADO AMBIENTE LABORAL .....	75
GRÀFICO # 4: PREGUNTA 2 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES .....	76
GRÀFICO # 5: PREGUNTA 3 INFORMACIÓN OPORTUNA.....	77
GRÀFICO # 6: PREGUNTA 4 REPOSICIÓN DE MATERIALES .....	78
GRÀFICO # 7: PREGUNTA 5 CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES .....	79
GRÀFICO # 8: PREGUNTA 6 TRABAJO PLANIFICADO .....	80
GRÀFICO # 9: PREGUNTA 7 ELABORAR PRESUPUESTO .....	81
GRÀFICO # 10: VENTAS HISTÓRICAS ANUALES.....	98
GRÀFICO # 11: VENTAS ANUALES PROYECTADAS .....	99
GRÀFICO # 12: COMPRAS HISTÓRICAS ANUALES.....	100
GRÀFICO # 13: COMPRAS ANUALES PROYECTADAS.....	101
GRÀFICO # 14: PROYECCIÓN GASTOS MENSUALES .....	106

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1: POBLACIÓN .....	63
CUADRO # 2: TABULACIÓN DATOS PREGUNTA 1 .....	75
CUADRO # 3: TABULACIÓN DATOS PREGUNTA 2 .....	76
CUADRO # 4: TABULACIÓN DATOS PREGUNTA 3 .....	77
CUADRO # 5: TABULACION DATOS PREGUNTA 4 .....	78
CUADRO # 6: TABULACIÓN DATOS PREGUNTA 5 .....	79
CUADRO # 7: TABULACIÓN DATOS PREGUNTA 6 .....	80
CUADRO # 8: TABULACIÓN DATOS PREGUNTA 7 .....	81
CUADRO # 9: VENTAS HISTÓRICAS ANUALES.....	98
CUADRO # 10: VENTAS ANUALES PROYECTADAS .....	99
CUADRO # 11: COMPRAS HISTORICAS ANUALES.....	100
CUADRO # 12: COMPRAS ANUALES PROYECTADAS .....	101
CUADRO # 13: DETALLE COMPRAS ANUALES PROYECTADAS .....	102
CUADRO # 14: GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES .....	102
CUADRO # 15: GASTOS DE VENTAS MENSUALES .....	102
CUADRO # 16: GASTOS DE PRODUCCIÓN MENSUALES.....	103
CUADRO # 17: PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS MENSUALES.....	103
CUADRO # 18: GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS .....	104
CUADRO # 19: GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS.....	104
CUADRO # 20: GASTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS .....	105
CUADRO # 21: PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	105
CUADRO # 22: PROYECCIÓN GASTOS MENSUALES .....	105
CUADRO # 23: FLUJO DE CAJA 2014.....	107
CUADRO # 24: FLUJO DE CAJA 2015.....	108
CUADRO # 25: FLUJO DE CAJA 2016.....	109
CUADRO # 26: FLUJO DE CAJA 2017.....	110
CUADRO # 27: BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO .....	111



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

Proyecto de grado previo a la obtención del Título de Tecnóloga en  
Contabilidad y Auditoría

### **Tema:**

Elaboración de la planificación presupuestaria y su incidencia en las  
finanzas de nutrientes para el agro Cía. Ltda.

**Autora:** Espinoza Bajaña Johanna Narcisa

**Tutor:** Ec. Carlos Luis Rivera Fuentes

### **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación se realizó en la empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil en la cual se presentan inconvenientes en la distribución de sus ingresos esto influye en retrasos en el pago de obligaciones que la compañía tiene esto debido a que no cuenta con una planificación adecuada lo cual hace que los ingresos que posee sean utilizados en otras cancelaciones no pertenecientes a la compañía. Por eso este trabajo tiene como objetivo realizar una orientación a la distribución de los ingresos para enfrentar situaciones difíciles mediante la elaboración de un presupuesto y que ayude a la gerencia con información oportuna y eficiente para la toma de decisiones. Para esto se realizó una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y de campo se utilizó el método científico y de análisis, por cuanto son los que más se apegan a la modalidad de proyecto factible del estudio del problema planteado. Para el desarrollo del trabajo se utilizó las técnicas de Observación y Encuesta, y el instrumento aplicado el cuestionario que me sirvió para recopilar la información que fue analizada posteriormente y presentada mediante cuadros y gráficos que facilitan los resultados de la misma también se tomó información facilitada por el contador con la autorización de gerencia para poder realizar el detalle de los gastos por áreas de trabajo con sus respectivas proyecciones. Los beneficiarios del presente trabajo es la gerencia y todas sus áreas puesto que facilitara el desarrollo de actividades en la compañía.



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

Proyecto de grado previo a la obtención del Título de Tecnóloga en  
Contabilidad y Auditoría

### **Tema:**

Elaboración de la planificación presupuestaria y su incidencia en las  
finanzas de nutrientes para el agro Cía. Ltda.

**Autora:** Espinoza Bajaña Johanna Narcisa

**Tutor:** Ec. Carlos Luis Rivera Fuentes

### **ABSTRACT**

This research project was conducted at the Company for Agro Nutrients Cia. Ltda. Of the city of Guayaquil in which problems in the distribution of its revenues this influences delays in payment of obligations that the company does this because they do not have proper planning which makes it appear that the income has to be used in other cancellations outside the company. Therefore this study aims to conduct an orientation to the income distribution coping by developing a budget and help management with timely and efficient information for decision-making. For this exploratory research, descriptive field type was performed scientific and analytical method, because they are the more they stick to the method of feasible project study of the problem was used. For development work techniques Observation and Survey was used, and the instrument applied the questionnaire helped me to gather the information was analyzed subsequently and presented using tables and graphs that provide the results of the same information was also taken provided by counter with management authorization to perform the detailed expenses workspaces with their projections. The beneficiaries of this work is the management and all areas as facilitate the development of activities in the company

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

#### **Ubicación del problema en un contexto**

La planificación y presupuestación son las guías que demuestran si la gerencia está alcanzando los objetivos deseados, tomando como referencia lo dicho por J. Burbano y A. Ortiz: “La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos”.<sup>1</sup>

El presupuesto es una herramienta necesaria para el control de la gestión empresarial y anticiparse a las dificultades que se puedan presentar. Es también una herramienta esencial para planificar como se determinan y distribuyen los ingresos y gastos para obtener los mejores resultados posibles.

---

<sup>1</sup> Jorge E. Burbano Ruíz y Alberto Ortiz Gómez, Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos, Segunda Edición

Para toda entidad tiene un rol muy importante ya que mediante este puede alcanzar los objetivos planteados puesto que se sigue un plan de acciones para alcanzar metas previstas y obtener una mayor utilidad en un tiempo determinado.

Es necesario indicar que el proceso presupuestario expresa de manera cuantitativa los objetivos fijados a corto plazo tomando en cuenta los planteados largo plazo, ya que son estos los que muestran la finalidad de la empresa y proporcionan los datos necesarios para realizar el control del presupuesto con la evaluación de los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas para el alcance de los objetivos los cuales a su vez mostraran las correcciones necesarias que requiera la organización.

La empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., ubicada al inicio de sus actividades en el Centro de Negocios del Terminal Terrestres de Guayaquil, sobre la Avenida de las Américas surge en el año 1999 conformada por dos socios los cuales ven en la agricultura un mercado atractivo por lo cual constituyen una alianza formando la empresa y con el esfuerzo diario de sus administradores y colaboradores hacen que esta se mantengan en él, proporcionando a sus clientes soluciones para la producción agrícola con la comercialización de productos y asesorías que ayudan a que los agricultores obtengan los mejores resultados en sus cultivos aprovechando al máximo todas las materiales que poseen.

Al cabo de cinco años de estar en el mercado sus socios toman la decisión de separar su alianza por lo cual la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., cambia su domicilio al norte de la ciudad de Guayaquil, en la Ciudadela Alborada XIV Etapa Manzana 1 Villa 40 donde se encuentra actualmente desarrollando sus actividades, convirtiéndose en

un negocio familiar debido a que el socio que se queda a cargo de la misma es ayudado por su familia en el desempeño de las actividades.

En el trayecto se ha mantenido ofreciendo a sus clientes al igual que en sus inicios soluciones de nutrición para los diferentes cultivos, pero se le están presentando inconvenientes en el manejo de sus ingresos y gastos los cuales se están evidenciando en la liquidez que posee la empresa. Lo cual no permite que la gerencia realice una buena toma de decisiones al no contar con un plan que le permita controlar las actividades a realizar.

Esta se da porque la gerencia al no contar con la información financiera adecuada realiza una indebida utilización de los fondos que posee la compañía, dando preponderancia a cubrir gastos netamente personales sin tomar en cuenta los gastos que tiene la compañía lo que muchas veces conllevan a retrasos en pago de proveedores y otras obligaciones que se hacen difíciles de cubrir.

Es evidente una falta de planificación presupuestaria que contribuyan a que la gerencia alcance los objetivos planteados, tener una idea clara mediante un plan de acciones que muestre cuales son las obligaciones que tiene la empresa y que contribuyan a una adecuada toma de decisiones y que impidan a que la empresa se maneje en la incertidumbre y en la espera del día a día basándose solo en la experiencia sin tomar en cuenta la importancia de la información financiera que se pueda tener para lograr una adecuada distribución y control de los ingresos y gastos que tiene la compañía.

Aquí también se puede palpar el desconocimiento de principios contables y financieros debido a que no se realice una programación de los gastos

mensuales en los que incurre la compañía por la actividad realizada, el mismo que ocasiona la desviación del dinero que posee, la ausencia de esta información financiera plasmada en un plan de acciones impide que la compañía optimice los recursos que posee y logre los objetivos deseados.

Por eso la necesidad de la elaboración de una planificación presupuestaria que muestre los parámetros que necesita la compañía para el desarrollo de sus actividades y que contribuyan a una acertada toma de decisiones. También que facilite una adecuada distribución de los ingresos y gastos para que se minimice la falta de liquidez que se suele presentar y al mismo tiempo que contribuya al control de los gastos y obligaciones de la compañía.

### **Situación del conflicto**

La empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., presenta inconvenientes cuando se debe realizar la cancelación de alguna obligación y/o servicio puesto que es en ese momento es que se evidencia que no existen los fondos necesarios para cubrir las obligaciones aun cuando haya tenido la disponibilidad para cubrir los mismos. Esto se presenta continuamente y en muchas ocasiones provocan el pago de sanciones y/o intereses que se generan por el solo retraso de cancelación en las fechas establecidas.

Esta situación evidencia que a la compañía le hace falta una programación de sus ingresos y gastos mediante un plan de acciones que detallen las actividades a realizarse dando prioridad a aquellos gastos en los que se incurren por el funcionamiento y que disminuyan la falta de liquidez que se suele presentar.

## **Delimitación del problema**

- **País:** Ecuador
- **Región:** Costa
- **Cantón:** Guayaquil
- **Lugar:** Ciudadela Alborada XIV Etapa Manzana 1 Villa 40
- **Provincia:** Guayas
- **Campo:** Contabilidad General
- **Área:** Presupuestos
- **Aspectos:** Planificación presupuestaria
- **Población:** Área financiera
- **Espacio:** Compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.
- **Tiempo:** 2014

## **Planteamiento o formulación del problema**

¿Cómo distribuir adecuadamente los ingresos y gastos para enfrentar situaciones difíciles de decisión financiera y de administración en Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, para el periodo fiscal 2014?

## **Evaluación del problema**

**Delimitado.-** Descripción del problema y su significación en términos de tiempo espacio y población.

El presente trabajo se realiza para contribuir a la elaboración de un presupuesto que ayude a distribuir adecuadamente los ingresos y gastos para enfrentar situaciones difíciles en la empresa Nutrientes para el Agro

Cía. Ltda., localizada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil en la Cda. Alborada XIV Etapa Manzana 1 Villa 40.

**Claro.-** Redactar en forma precisa fácil de comprender e indicar con ideas concisas.

El inconveniente con la distribución de los ingresos y gastos de la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., requiere de la elaboración de un presupuesto que ayude a disminuir la falta de liquidez que se presenta en la compañía y que contribuya a lograr los objetivos planteados.

**Evidente.-** Que tiene manifestaciones claras y observables.

Es evidente en la empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda. la ausencia de una planeación de actividades plasmada en un presupuesto ya que cuando se debe realizar pago a proveedores o pago de servicios muchas veces no existen los fondos necesarios para poder cubrir con dichas obligaciones lo cual a su vez causa retrasos en otras áreas.

**Concreto.-** Redacta de manera que sea corto, preciso, directo y adecuado.

La empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., dedicada a la comercialización de productos para la agricultura tiene inconvenientes con el manejo de sus ingresos y gastos los cuales hacen que la compañía se retrase en el cumplimiento de sus obligaciones a tiempo.

**Relevante.-** Que sea importante para la comunidad a la cual se está orientada y se requiere resolver científicamente.

Es relevante para la empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda. en especial para la gerencia contar con un plan de acciones que le ayuden a lograr una eficiente distribución de ingresos y gastos para prevenir los problemas de liquidez que al mismo tiempo le permita realizar los controles respectivos para el posterior mejoramiento.

**Originalmente.-** Novedoso, nuevo enfoque, no investigado totalmente.

Es original, ya que no se ha realiza anteriormente una investigación sobre el tema de la planificación presupuestaria dentro de la compañía que ayude a la gerencia a la toma de decisiones y a la optimización de todos los recursos que posee y que se vea dentro de un plan de acciones para poder realizar los correctivos necesarios para alcanzar los objetivos deseados y disminuir los inconvenientes que se puedan presentar.

**Factible.-** Posibilidad de solución del contexto educativo.

Es factible, porque es posible la elaboración de un presupuesto que ayude a identificar los gastos mensuales que posee la compañía para que una vez identificados se minimicen el incumplimiento de los mismos y se logre una mejor distribución de los recursos que posee.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

- Desarrollar la distribución adecuada de los ingresos y gastos para enfrentar situaciones difíciles de decisión financiera mediante la elaboración de un presupuesto.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la información financiera con la intención de contribuir a una adecuada planificación de ingresos y gastos.
- Identificar el impacto que tienen los gastos operativos versus los ingresos.
- Proponer la implementación de un sistema de control para elaborar presupuestos y de esta manera contribuir al control de la gestión administrativa.

### **Problema**

¿Cómo distribuir adecuadamente los ingresos y gastos para enfrentar situaciones difíciles de decisiones financieras y de gestión?

### **Interrogantes de la investigación**

- ¿Cómo identificar los gastos dentro de la compañía para no incurrir en retrasos en el pago de los mismos?

- ¿Cómo realizar una correcta interpretación de la información financiera y la forma en que esta influye en la compañía?
- ¿Cuál es la realidad de la empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., en relación a su actividad financiera?
- ¿Cómo desarrollar una planificación presupuestaria de acuerdo a la necesidad de la empresa que logre optimizar los recursos que posee?
- ¿De qué forma afecta el no contar con un presupuesto que maximice el desarrollo de la compañía?

### **Justificación e importancia**

Puesto que el presupuesto constituye una herramienta para el logro de objetivos planteados y para el manejo eficaz de las finanzas, lo que permite la obtención de información real que aporten a una adecuada toma de decisiones. Por lo cual las empresas buscan con el desarrollo de presupuestos no solo prever lo que ocurrirá en los próximos meses sino también constatar que se vayan cumpliendo los resultados previstos e incluso realizar las correcciones necesarias que deban hacerse para el logro de los objetivos.

En el momento en que se presentan inconvenientes de liquidez en la compañía cuando existen retrasos en el cumplimiento de las obligaciones se hace evidente que no se realiza una distribución adecuada de los recursos que tiene la compañía ya que en muchas ocasiones los fondos

que tiene se utilizan en cancelación de cuentas distintas a las de la compañía también se evidencian estos inconvenientes debido a que no se realiza una identificación oportuna de los gastos que se presentan en el desarrollo de sus actividades diarias. Para lograr una adecuada distribución de los mismos se debe iniciar identificando los costos y gastos en los cuales incurre para verificar si los ingresos con los que cuenta le permiten cubrir sus obligaciones o tomar las medidas pertinentes que le ayuden a mejorar.

La información financiera con la que cuenta la compañía es muy importante ya que con esta podremos tomar referencias de lo que se ha presentado y lograremos formar un adecuado plan que beneficie a todas las áreas involucradas mediante la elaboración de un presupuesto que contribuya a que la gerencia logre una acertada toma de decisiones cuando lo requiera y que lleven a la compañía a obtener la mejor rentabilidad.

Una vez que se tenga información oportuna y confiable se podrá constatar la realidad de la compañía y esta contribuirá a que la gerencia busque optimizar los recursos con los que cuenta y alcance los objetivos deseados pero esto se logra con la fidelidad de los datos que posea para lograr los mejores resultados.

Por eso es conveniente realizar el presente trabajo puesto que constantemente se presentan inconvenientes al momento en que se debe realizar la cancelación de alguna obligación aun cuando esta se deba hacer periódicamente no existe una prevención para poder cubrir dicho pago esto evidencia una inadecuada distribución de los ingresos que tiene

la compañía que afectan la liquidez de la compañía debido a que no existe una planificación de los recursos que esta posee para lograr los mejores resultados posibles dentro de un determinado tiempo.

Con la implementación de un presupuesto se lograra que el departamento financiero logre una efectiva utilización del dinero que tiene la compañía y a su vez ayuda a que la gerencia pueda enfrentar situaciones imprevistas con una acertada toma de decisiones, siempre y cuando la información que esté presente sea razonable y muestren concordancia entre la realidad con las posibilidades de la empresa. De igual forma mejorara el cumplimiento de las obligaciones contraídas y disminuirá el pago de sanciones que se dan a consecuencia de los retrasos en los pagos.

Con los datos obtenidos de este se puede obtener información financiera eficaz y oportuna que complementaran la toma de decisiones ya que estas no se pueden tomar solo en base a resultados históricos o en base a la experiencia de la gerencia por el contrario deben fundamentarse en proyecciones efectivas que permitan prever los hechos negativos que puedan causar complicaciones en la compañía, además brindan un aporte al mejoramiento administrativo y el desempeño de la empresa.

Luego de que se logre elaborar un presupuesto y se logren disminuir los constantes inconvenientes de liquidez que se presentan en la compañía estos contribuirán al posterior análisis de los mismos que permitirán la determinación de las ventajas y desventajas que se evidencien y realizar los correctivos que sean necesarios para obtener mejor rentabilidad se logre una completa satisfacción de los productos que se ofrece a los clientes y al mismo tiempo la compañía tenga una excelente imagen.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Fundamentación teórica**

##### **Antecedentes históricos**

Asignar recursos y dedicar tiempo para pronosticar problemas que se puedan presentar en una empresa es complejo para muchos gerentes que todavía toman sus decisiones basados en la experiencia en los negocios sin tomar en cuenta las técnicas y métodos científicos de la administración que ayudan a minimizar el riesgo de las mismas. Al examinar la situación actual de una empresa tomando en cuenta la información pasada ayuda a aprovechar de mejor manera las oportunidades que surjan y se previenen en lo posible las dificultades que se puedan presentar para alcanzar los objetivos deseados.

La planeación y el presupuesto son herramientas que nos ayudan a comprobar cómo se está administrando una empresa, también nos muestran si existen inconvenientes donde están para poder realizar las correcciones pertinentes e incluso nos ayudan a conocer que ocurrirá en el futuro y puesto que es un plan estratégico promueve la integración de las diferentes áreas que tiene una compañía.

Es entonces el presupuesto una herramienta necesaria para planificar y gestionar los recursos que posee una compañía con el propósito de obtener los mejores resultados posibles con el esfuerzo de todas las partes involucradas en el mismo.

Si se toma en cuenta la importancia que tiene un presupuesto se puede verificar que existen empresas que no le dan la trascendencia que esta se merece porque los administradores basan la toma de decisiones y la operatividad de las mismas en la experiencia adquirida y no la información obtenida para el desarrollo de sus actividades y el logro de los objetivos.

Si bien es cierto “La agricultura ha estado presente desde los inicios de la humanidad, en esta se han presentado cambios debido a factores naturales así como también en función de los económicos y políticos”<sup>2</sup>. En la actualidad se distinguen dos tipos de agricultura como medio de producción: la agricultura como modo de vida o agricultura tradicional y la agricultura como modo de ganarse la vida que tiene un punto de vista más económico.

A partir de la década de los 60 se dieron cambios profundos en la economía de nuestro país a consecuencia de la crisis temporal en la producción bananera, la baja en los precios del café y los conflictos políticos, estos factores influyeron en que exista una modernización del sector agrícola mediante la elaboración de proyectos gubernamentales dirigido a la diversificación de la economía, industrialización y la comercialización del sector.

La reforma agraria de 1964 fue la ayuda a la modernización del sector agrícola ya que en esta hizo posible cambios estructurales en el uso de la tierra, el balance entre los diferentes cultivos y la aplicación de tecnologías para la modernización del cambio, lo cual trajo consigo el

---

<sup>2</sup> <http://www.revistaelagro.com/2012/08/31/modalidad-educativa-agricola-en-el-ecuador/>

incentivo de la producción moderna. Las políticas estatales de protección industrial, control de precios, créditos y cultivos de alimentos básicos de los cuales los principales productores son los campesinos con pequeñas propiedades también han sido apoyo para que la agricultura mejore en el país.

Debido a estos cambios que se dieron en el sector agrícola y con la finalidad de proporcionar a los agricultores alternativas de producción surge la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., dedicada a la comercialización de insumos aptos para ser aplicados en la agricultura destinada a satisfacer las necesidades específicas de los diferentes cultivos ofreciendo alternativas eficientes, económicas y de calidad.

Siendo el Ecuador un país netamente agrícola en esta actividad existen muchos factores que contribuyen a que se presenten inconvenientes como los cambios climáticos con las ausencias o superabundancia de lluvias que influyen para que los agricultores sufran pérdidas de sus cosechas; entre otras de las causas se encuentran también la emigración de los campesinos a las ciudades y las políticas de importación y exportación que se impongan los cuales igualmente perjudican a este sector. Esto implica que en ciertas zonas se realicen con anticipación planes que ayuden a que se realicen obras que contribuyan a disminuir las causas de inundaciones en caso de presentarse y en otros casos a fomentar a que los cultivos puedan cumplir el ciclo correspondiente facilitando materiales que ayuden a que estos logren alcanzar la producción requerida.

La ayuda que brinda el gobierno a este sector vulnerable es también de gran importancia puesto que con las diferentes políticas como la facilitación de créditos a este sector y la prolongación de los mismos hacen que los agricultores puedan seguir trabajando; así como, la entrega de productos y/o insumos que contribuyen a la producción en sus cultivos.

Son estos factores o inconvenientes presentes en el sector agrícola los que hacen de suma importancia que las empresas dedicadas a suministrar productos y/o servicios a este sector también tomen en cuenta todos estos factores que no solo afectan la producción de los agricultores sino que igualmente causan un efecto en estas puesto que sus ventas sufrirán una disminución y si se otorgaron créditos será complicada la recuperación de cartera de los mismos.

Por esta razón la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., debe realizar un plan de acciones para tener una mejor distribución de sus ingresos y gastos que ayuden a que se prevean esos tiempos en los cuales existen factores que contribuyan a que existan inconvenientes para cubrir con las obligaciones contraídas debido a una mala distribución de los ingresos que posee o a la no priorización de las deudas que la compañía posea que hacen que se presenten problemas de liquidez, esta se debe realizar mediante una planificación plasmada en un presupuesto que muestre cuales son los pasos que se deben seguir para obtener una mejor asignación de los desembolsos que se deben realizar en el tiempo determinado para de esa manera alcanzar la colaboración de todas las áreas que posee la compañía y alcanzar los objetivos planteados.

Siendo el presupuesto “La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”<sup>3</sup>

Se hace imprescindible que la compañía realice un cambio que le permita mejorar sus operaciones disminuyendo los problemas que se le presentan al no poder cubrir oportunamente todas las obligaciones contraídas con sus proveedores mediante una programación de los mismos que sirvan

---

<sup>3</sup> Cristóbal del Río González, Técnica Presupuestal, Editorial Ecasa

como complemento para que la gerencia pueda realizar una apropiada distribución de los recursos que posee.

Con esto se lograra disminuir la incertidumbre que existe respecto a cuales son las estrategias que se deben seguir para poder enfrentar las situaciones difíciles que se presentan ya que mediante esta herramienta se puede visualizar información real y oportuna que logra facilitar la toma de decisiones apropiadas y también evitan que no se logren los objetivos y metas trazados para que la compañía optimice todos los recursos que posee y logre obtener los mejores resultados posibles dentro de un tiempo determinado al mismo tiempo permitirá realizar los correctivos que sean necesarios.

### **Antecedentes referenciales**

Para la realización del presente proyecto se han tomado en consideración otras tesis realizadas con temas similares al propuesto en este para obtener directrices para el desarrollo del mismo, entre ellos tenemos:

Según Verónica Cevallos (2006). El presupuesto como herramienta de gestión y planificación en una institución financiera pública, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador, en la cual concluye entre otros lo siguiente:

- Un sistema de presupuesto, constituye una herramienta de gestión y planificación dentro de toda institución o empresa y que permite a las autoridades la toma de decisiones.
  
- El sistema de presupuesto planteado facilita obtener información confiable y oportuna, que permite realizar una planificación, ejecución y evaluación, con mayor certeza.

- La programación presupuestaria visualiza de manera consolidada y gerencial, la gestión a realizar por parte de las autoridades de las instituciones.
- La ejecución presupuestaria, se relaciona con la afectación contable de las operaciones que realiza la institución.

En este trabajo investigativa la autora recalca la importancia que tiene la planificación presupuestaria para que todas las organizaciones logren los objetivos planteados y como está contribuye a que la gerencia logre una mejor toma de decisiones mediante la utilización de información financiera confiable y oportuna en la cual están involucrados todas las áreas que posee pero en especial del departamento contable puesto que es este el que contribuye con información real para poder realizar el plan que permita prever la situación de la empresa en un tiempo determinado.

Según María Arteaga (2008). Planificación presupuestaria para la empresa Sinaifarm S.A., Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Azuay, Ecuador, en la cual concluye:

En “que con el uso correcto del manejo de inventarios, las políticas y objetivos claramente definidos y una optimización correcta de los recursos por medio de la presupuestación podemos llegar a incrementar nuestras utilidades que es la finalidad de todas las empresas comerciales y de sus dueños”.

En este trabajo se hace alusión a que un efectivo manejo y control de los productos que ofrece la compañía acompañados de políticas bien definidas ayudaran a que la organización alcance los objetivos planteados los cuales se ven reflejados en el aumento de las utilidades que logre

obtener durante un periodo determinado, tomando en cuenta que entre uno de las metas de toda organización privada se encuentra obtener la mayor utilidad posible con la optimización de sus recursos.

Según Adriana Gancino (2010). La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el 2009, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, en la cual presenta entre otras las siguientes conclusiones:

- El personal de Fundación Pastaza no posee la suficiente experiencia en la elaboración de los presupuestos, puesto que los mismos son asignados por la administración en base a sus criterios, lo que ocasiona que dichos recursos no satisfaga las necesidades de cada departamento.
  
- Fundación Pastaza, no posee un sistema de control presupuestario que faciliten y ayuden a la gestión de la planificación presupuestaria, provocando que los procesos en cada departamento, se realicen de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan. Esto, burocratiza las actividades a ejecutarse por falta de compromiso de los responsables a las disposiciones emitidas.

En este trabajo investigativo se recalca la necesidad de que las personas responsables de la elaboración de los presupuestos tengan conocimientos básicos sobre los mismos puesto que al no contar con el talento humano capacitado ocasiona inconvenientes en la distribución de los recursos que posee la organización y estos a su vez causan malestar entre las diferentes áreas las cuales deben ajustar sus necesidades

debido a lo no asignación de recursos para el desarrollo de sus actividades.

Según Grey Choez (2011). Planificación estratégica para la Fundación Scalesia, Dirección de Postgrado, Escuela Superior Politécnica del Ejército, en la cual concluye:

- La Fundación Scalesia es una fundación conocida a nivel local por estar ubicada en la parte alta de la isla, donde se enseña a los estudiantes a mantener un equilibrio con la naturaleza además es una de las más fortalecidas en el idioma inglés a nivel local.
- La FS ha venido trabajando sin un horizonte plenamente definido a pesar de que se tiene una matriz de planificación esta no es completa y no se la actualiza frecuentemente por ende la planificación no contiene instrumentos que ayuden a la toma de decisión de la FS.
- El direccionamiento estratégico es urgente, donde cada persona involucrada conozca las metas y objetivos a alcanzar para que prevalezca el trabajo en equipo.

Este trabajo muestra la importancia de la planificación ya que por medio de esta se pueden obtener los pasos a seguir para el logro de los objetivos planteados puesto que si estos no se encuentran bien definidos ocasionan una mala utilización de los recursos que posee la organización motivo por el cual resulta preponderante no solo una planificación sino también de una evaluación y control de los objetivos planteados que contribuyan al logro de los mismos mediante la colaboración de todas las áreas.

Según Carolina Solano (2010). Planificación estratégica aplicada al restaurante vegetariano “Sabor de Zen” en el periodo 2010 – 2012, Administración de Empresas, Universidad de Cuenca, en la cual concluye:

- Según el análisis a la empresa vimos que sus mayores fortalezas son: ambiente del local, atención al cliente y aseo.
- Los costos y gastos del restaurante ocupan un porcentaje muy significativo.
- También vimos el potencial que tiene la empresa para seguir creciendo ya que la mayoría de personas quieren cuidar su salud, no tienen tiempo de preparar los alimentos y muchas personas también quieren variar el sabor de sus alimentos.

En este trabajo se denota que la empresa posee una buena ubicación y que los productos que ofrecen tienen buena aceptación pero también evidencia excesivos costos y gastos en los que incurre los cuales pueden minimizarse si se realiza una planificación orientada a disminuir los mismos para que la compañía alcance los objetivos planteados.

Según Mery Gavilánez (2011). La planificación financiera para Prodelta Cía. Ltda., Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, en la cual concluye:

- La inexistencia de una planificación financiera debilita el crecimiento empresarial de Prodelta Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Es necesario que se realice en la empresa una Planificación Financiera de la compañía antes de cada periodo.

- La investigación bibliográfica viabiliza el camino a seguir para el desarrollo de una planificación financiera.
  
- La Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la compañía.

En este trabajo se puede evidenciar la ausencia de una planificación que ayude a la compañía a obtener los mejores resultados posibles en sus actividades por la ausencia de personal capacitado para realizar el plan de acciones que contribuya a que la organización optimice los recursos para lograr sus objetivos planteados y al mismo tiempo contribuyan a su crecimiento.

Se puede observar en las tesis anteriormente citadas que todas sus conclusiones resaltan la importancia de la planificación presupuestaria dentro de las organizaciones indistintamente de que estas sean públicas o privadas puesto que por medio de este lo que se busca es la optimización de recursos para alcanzar los objetivos planteados.

También muestran que la realización del presupuesto conlleva a planificar todas las actividades con la ayuda de todas las áreas que una organización posee para ayudar a que la información que se presenta en él sea lo más confiable y oportuna permitiendo tener mayor certeza en las decisiones que se deban tomar; y por otro lado contribuye a realizar los correctivos que sean necesarios para lograr maximizar las utilidades.

## **Fundamentación legal**

La base legal a la cual pertenece este tipo de investigación está circunscrita a la **Ley Orgánica de Administración Financiera y Control que dice:**

### **CAPITULO I**

#### **Generalidades**

**Art. 1.- Descripción.-** La presente ley comprende la programación, organización, dirección, ejecución, coordinación y control de los procesos siguientes: de presupuesto y crédito público, de determinación, recaudación, depósito, inversión, compromiso, obligación, desembolso y recuperación de los recursos financieros públicos; de registro contable de los recursos financieros y materiales; de preparación e interpretación de informes financieros relacionados con los resultados de las operaciones, de situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; y comprende, finalmente, la evaluación interna y externa de dichos procesos, por medio de la auditoría.

**Art.2.- Finalidad.-** La finalidad de esta ley es establecer, poner en funcionamiento y mantener en las entidades y organismos del sector público un conjunto de normas y procedimientos que integren y coordinen la gerencia financiera para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.

**Art. 3.- Objetivos.-** Los objetivos principales de esta ley son:

1. Conseguir la coordinación de la administración financiera de las entidades y organismos del sector público, básicamente por medio de la unificación de criterios;
2. Facilitar la vinculación de los procesos de planificación y presupuesto;

3. Lograr una organización estructural y funcional lógica y eficiente de las actividades financieras y en sus unidades administrativas;
4. Establecer claramente las facultades y obligaciones en la administración financiera;
5. Garantizar la existencia de un adecuado control interno y externo;
6. Asegurar la utilización de personal idóneo y la promoción de su desarrollo profesional continuo;
7. Perfeccionar y mantener al día la administración financiera, a través del empleo de técnicas, modernas y eficientes;
8. Proveer de la documentación y el registro apropiado de las operaciones financieras;
9. Producir información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable, para la adopción de decisiones de la alta dirección.
10. Evaluar y mejorar las operaciones financieras por medio de la auditoría financiera; y,
11. Evaluar y mejorar la eficiencia, efectividad y económica de la administración pública, por medio de la auditoría operacional.

**Art. 4.- Componentes.-** La aplicación de esta ley se hará a través de los siguientes sistemas componentes, que estarán íntimamente relacionados entre sí:

1. El sistema de presupuesto;
2. El sistema de determinación y recaudación de los recursos financieros;

3. El sistema de tesorería;
4. El sistema de contabilidad gubernamental; y,
5. El sistema de control.

**Art. 5.- Ámbito de aplicación.-** La presente ley rige para todas las entidades y organismos del sector público.

### **TITULO III**

#### **Sistema de presupuesto**

#### **CAPITULO 1**

##### **Generalidades**

**Art. 35.- Descripción.-** El sistema de presupuesto comprende las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación, que conforman el ciclo presupuestario.

**Art. 36.- Finalidad.-** La finalidad primordial del sistema es establecer en cada entidad y organismo público, métodos y procedimientos de administración presupuestaria aptos para alcanzar los objetivos y metas de los planes de desarrollo, con la integración y mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

**Art. 37.- Objetivos.-** Los objetivos principales del sistema de presupuesto son:

1. Orientar los recursos disponibles, coordinada y armónicamente, al logro de los objetivos prioritarios para el desarrollo económico y social del país;
2. Obtener que los presupuestos del Gobierno Nacional y de las demás entidades y organismos del sector público sean la fiel

expresión de los proyectos y programas para un periodo determinado y los instrumentos adecuados para concretarlos;

3. Asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas del ciclo presupuestario, en el tiempo y forma requeridos, para la buena marcha de la administración pública;
4. Lograr que la etapa de aprobación de los presupuestos se cumpla antes de la iniciación de cada periodo;
5. Asegurar que la ejecución presupuestaria se programe y desarrolle coordinadamente, utilizando las técnicas apropiadas y asignando los recursos según las necesidades de cada sector, programa y proyecto;
6. Facilitar el control interno presupuestario por parte de cada entidad y organismo del sector público;
7. Utilizar la ejecución y evaluación presupuestarias como elementos dinámicos para la corrección de desviaciones en la programación de las acciones;
8. Utilizar a los presupuestos como instrumentos del sistema de planificación y como herramienta de administración; y,
9. Conseguir la presentación oportuna de información comparativa entre las estimaciones presupuestarias y los resultados de las operaciones.

**Art. 38.- Componentes.-** Son componentes del sistema los presupuestos del Gobierno Nacional, los de las demás entidades y organismos del sector público y los procesos de regulación y consolidación de la información presupuestaria.

**Art. 39.- Ámbito de aplicación.-** El sistema rige para los presupuestos de todas las entidades y organismos del sector público.

## **CAPITULO 2**

### **Facultades Normativas**

**Art. 40.- Principios presupuestarios.-** Los presupuestos del Gobierno Nacional y de las demás entidades y organismos del sector público se estructurarán con arreglo a los principios presupuestarios, especialmente de universalidad y unidad. Prohíbese la administración de recursos financieros en forma extrapresupuestaria.

**Art. 41.- Facultad privativa del Ministro de Finanzas.-** El Ministro de Finanzas tiene facultad privativa para dictar disposiciones secundarias de cualquier naturaleza sobre el sistema de presupuestos.

**Art. 42.- Políticas de presupuesto.-** El Ministro de Finanzas expedirá las políticas generales del sistema presupuestario establecido para las entidades u organismos del sector público.

**Art. 43.- Consolidación presupuestaria.-** A base de lo dispuesto en el artículo anterior, corresponde al Ministerio de Finanzas llegar a la consolidación de la información contenida en los presupuestos del Gobierno Nacional y de las demás entidades y organismos del sector público.

**Art. 44.- Normas técnicas de presupuesto.-** El Ministro de Finanzas expedirá las normas técnicas de presupuesto para la programación, formulación, presentación, aprobación, ejecución, modificación, control, evaluación y liquidación presupuestarios.

**Art. 45.- Manual general de presupuesto.-** El Ministro de Finanzas publicara un manual general del sistema de presupuesto, que incluirá las normas y los requisitos a los que deben sujetarse los presupuestos del Gobierno Nacional y los de las demás entidades y organismos del sector público. Dicho manual deberá ser actualizado periódicamente, de acuerdo con los adelantos técnicos en la materia.

### **CAPITULO 3**

#### **Órganos responsables del sistema**

**Art. 46.- Legislatura.-** Corresponde a la Legislatura expedir el Presupuesto del Gobierno Nacional, de acuerdo con las atribuciones que le señalen la Constitución, la presente ley y las leyes conexas.

**Art. 47.- Presidente de la Republica.-** Compete al Presidente de la Republica promulgar el presupuesto del Gobierno Nacional y, por medio del Ministro de Finanzas, dirigir las finanzas públicas, administrar y evaluar dicho presupuesto en los términos de esta ley.

En materia de endeudamiento público, le corresponde autorizar los límites del mismo y, por medio del Ministro de Finanzas, contratar prestamos internos y externos, emitir títulos valores de corto, mediano y largo plazo, atender al fiel cumplimiento y control de las obligaciones concernientes a la deuda pública del Gobierno Nacional, otorgar garantías a nombre del Gobierno Nacional, controlar el cumplimiento de las obligaciones garantizadas; todo ello en los términos y con los requisitos fijados en el presente título.

**Art. 48.- Ministro de Finanzas.-** Al Ministro de Finanzas le corresponde:

1. Coordinar los procesos de planificación y presupuesto en función de las prioridades establecidas para el desarrollo socio – económico del país;

2. Establecer las políticas generales para la elaboración, financiamiento y evaluación de los presupuestos del Gobierno Nacional y los de las demás entidades y organismos del sector público;
3. Coordinar la ejecución de la política fiscal con las otras políticas gubernamentales, en función de los presupuestos del Gobierno Nacional y los de las demás entidades y organismos del sector público;
4. Orientar la política tributaria, financiera y de gastos del presupuesto del Gobierno Nacional;
5. Preparar el anteproyecto de presupuesto del Gobierno Nacional y someterlo a conocimiento y resolución del Presidente de la República;
6. Aprobar el plan financiero para la ejecución del presupuesto del Gobierno Nacional;
7. \*Aprobar los aumentos y rebajas de créditos que alteren los niveles fijados en el Presupuesto General del Estado, hasta por un total del 5% respecto de las cifras aprobadas por la legislatura.  
\*Reforma artículos 4 y 26 de la ley No. 122 de Regulación Económica y Control del Gasto Público, publicado en R.O. Suplemento 453 de 1 de Marzo de 1983.  
\*Así como también los egresos derivados del aumento de remuneraciones que se ordenen por ley.  
\*Inciso agregado por Ley No. 152, publicada en R.O. 659 de 11 de Enero de 1984.
8. Aprobar la política de cupos de gasto;

9. Modificar, sustituir y diferir la ejecución de programas cuando los resultados de la evaluación presupuestaria demuestren que se requiere tal decisión;
10. Conjuntamente con el contralor general, coordinar y cuidar que se mantenga la consistencia y correcta interrelación de los sistemas componentes de esta ley;
11. Formular la política de endeudamiento externo, guardando la debida coordinación con los demás aspectos de la política fiscal y con las políticas monetaria y de desarrollo del país;
12. Proponer los límites del endeudamiento externo y someterlo a la aprobación del Presidente de la República;
13. Ejecutar la política gubernamental para la contratación del crédito externo, observando el requisito señalado en el numeral anterior;
14. Establecer condiciones para el trámite y la contratación del crédito externo por parte del Gobierno Nacional y de las demás entidades y organismos del sector público;
15. Aprobar o rechazar las solicitudes que, para contratar crédito externo, deben presentar obligatoriamente las entidades y organismos del sector público;
16. Coordinar la negociación de los créditos externos y designar negociadores;
17. Previos los correspondientes dictámenes del Procurador General de la Nación y de la Junta Monetaria, aprobar o rechazar los contratos de créditos externos que fueren presentados por las

entidades u organismos del sector público y sobre los proyectos de decreto para la emisión de valores en monedas extranjeras que realicen dichas entidades u organismos;

18. Aprobar o rechazar, previos los dictámenes del Procurador General de la Nación y de la Junta Monetaria, el otorgamiento de la garantía del Gobierno Nacional para créditos del exterior solicitada por las entidades u organismos del sector público;
19. Formular la política de endeudamiento interno y coordinarla con la política financiera;
20. Dictar las regulaciones que estime necesarias para la contratación de la deuda pública interna;
21. Proponer los límites del endeudamiento público interno y someterlo a la aprobación del Presidente de la República;
22. Determinar las características y condiciones para la contratación de la deuda pública interna en armonía con las provisiones y prioridades señaladas en los planes de desarrollo; y,
23. Conceder la autorización a que se refiere el numeral 22 del Artículo 303 de esta ley, cuando se trate de entidades u organismos del Gobierno Nacional.

#### **CAPITULO 4**

##### **Sistemas de presupuesto de las entidades y organismos del sector público**

**Art. 49.- Descripción.-** El sistema de presupuesto de una entidad u organismo del sector público comprende las técnicas, métodos y

procedimientos que deben aplicarse en las etapas del ciclo presupuestario.

**Art. 50.- Sistema único de presupuesto.-** Se establecerá en cada entidad y organismo del sector público un sistema único de presupuesto, que comprenda la programación y administración presupuestaria de todos los ingresos y gastos, sin excepción alguna. Dicho sistema centralizará la programación y ejecución de todo recurso financiero sujeto a control o responsabilidad de la entidad u organismo, de acuerdo con las regulaciones de este título.

Ningún recurso financiero podrá ser excluido del proceso presupuestario.

**Art. 51.- Personal presupuestario.-** El personal que desempeñe funciones presupuestarias estará integrado por profesionales y auxiliares que reúnan los requisitos mínimos establecidos para el efecto, por la Oficina Nacional de Personal, en coordinación con el Ministerio de Finanzas, debiendo estar sujetos a evaluación periódica con respecto a su calidad y ética profesional.

**Art. 52.- Proyecto de presupuesto.-** La unidad a cargo de la programación presupuestaria, o quien haga sus veces, preparará el proyecto y lo presentará, por medio del titular o máxima autoridad, al Ministerio de Finanzas o al máximo organismos de la entidad, según el caso, en la forma y oportunidad señaladas por esta ley y por leyes especiales. El proyecto incluirá todos los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros a utilizarse por dichas entidades u organismos.

Cualesquiera fondos o cuentas especiales, ingresos destinados por la ley u otros análogos, serán incluidos dentro del proyecto sin excepción alguna.

Los recursos previstos serán destinados a los programas específicos que conforman el plan de la entidad u organismo para el periodo presupuestario.

**Art. 53.- Asignaciones para el servicio de la deuda pública.-** No se aprobaron los presupuestos de las entidades y organismos del sector público si no contuvieron asignaciones suficientes para el servicio de amortización e intereses de la deuda pública y para el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

**Art. 54.- Aprobación oportuna del presupuesto.-** Cada entidad y organismo tendrá su presupuesto aprobado antes del primer día del periodo para el cual se expida.

**Art. 55.- Ejecución del presupuesto.-** El Jefe de la unidad financiera de cada entidad y organismo del sector público o quien haga sus veces, en coordinación con las unidades administrativas pertinentes, será responsable de la ejecución del presupuesto en la forma autorizada y de asegurar un control interno previo que evite la posibilidad de incurrir en compromisos o gastos que excedan de los montos aprobados.

Para los trasposos, aumentos o reducciones de créditos del presupuesto del Gobierno Nacional, se estará a lo dispuesto en la sección 3 del capítulo 5 del presente título.

\*Para los demás casos en que se requieren aumentos, reducciones o trasposos de créditos en el presupuesto de las entidades y organismos del sector público, aquellos serán aprobados por el Ministerio de Finanzas, a través de la Subsecretaria de Presupuestos, o por el máximo organismo de la entidad, o por autoridad que aprobó el Presupuesto, según el caso, con observancia de las normas técnicas respectivas.

\*Incluye reforma implícita dada por el artículo 26 de la Ley No. 122 de Regulación Económica y Control del Gasto Público, publicada en R.O., suplemento 453 de 17 de marzo de 1983.

**Art. 56.- Compromisos.-** La asignación presupuestaria se comprometerá en el momento en que la autoridad competente, mediante acto administrativo válido, decida adquirir de terceros bienes o servicios, o les encargue la realización de obras.

El compromiso subsistirá hasta que las obras se realicen, los bienes se entreguen o los servicios se presten. Sin embargo la misma autoridad que contrajo el compromiso, y mientras éste no se haya convertido en obligación podrá anularlo total o parcialmente.

Esta anulación podrá hacerse cuando el compromiso se considere inconveniente, innecesario o cuando se tenga la certeza de que no podrá ser cumplido, en todo o en parte.

Esta disposición podrá aplicarse también a los contratos legalmente celebrados por funcionarios públicos cuando se hubiere incurrido en compromisos; sin embargo, para esta anulación total o parcial por la autoridad correspondiente se requerirá informe favorable previo, del Procurador General de la Nación o del Abogado asesor o procurador, según el caso.

**Art. 57.- Obligaciones.-** La obligación se genera y produce afectación presupuestaria definitiva en los siguientes casos:

1. Cuando se reciban de terceros obras, bienes o servicios adquiridos por autoridad competente, mediante acto administrativo válido, haya habido o no compromiso previo; y,
2. Cuando ineludiblemente deban realizarse pagos sin contraprestación, de acuerdo con lo que dispongan las normas técnicas de presupuesto que dicte el Ministro de Finanzas.

**Art. 58.- Requisitos para contraer compromisos y obligaciones.-**

Ninguna entidad u organismos del sector público, ni funcionario o servidor de los mismos, contraerá compromisos, celebrará contratos, autorizará o contraerá obligaciones, respecto de recursos financieros, sin que conste

la respectiva asignación presupuestaria y sin que haya disponible un saldo suficiente para el pago completo de la obligación correspondiente.

Los contratos cuya ejecución deba durar más de un periodo presupuestario podrán celebrarse cuando el presupuesto vigente contenga la asignación y disponibilidad suficiente para cubrir el costo de la parte que deba ejecutarse en el periodo. Para el cumplimiento total de las obligaciones derivadas de estos contratos se establecerán asignaciones suficientes en los presupuestos de cada periodo subsiguiente.

**Art. 59.- Ordenadores de gastos y de pagos.-** En cada entidad u organismo del sector público existirán ordenadores de gastos y ordenadores de pagos. Cada entidad u organismo determinará por reglamento interno los funcionarios que han de realizar dicha tareas y sus respectivas áreas de competencia.

**Art. 60.- Informe sobre contratos.-** Todo contrato que signifique egreso de fondos públicos con cargo al presupuesto del Gobierno Nacional, requerirá de informe favorable previo del Ministro de Finanzas, en los casos siguientes:

1. Cuando la cuantía de los contratos sea igual o mayor a la establecida en la ley para el concurso de ofertas, deban o no ser concursados o licitados;
2. Cuando los contratos deban ejecutarse en varios periodos presupuestarios; y,
3. Cuando los contratos deban ejecutarse en uno o más periodos subsiguientes.

En la documentación requerida para el efecto se incluirá una certificación del jefe de la unidad financiera de la entidad solicitante, o de quien haga

sus veces, sobre la existencia actual o futura de los recursos financieros que permitan legalmente cumplir las obligaciones contractuales. En la certificación se determinará la fuente de donde procederán esos recursos.

El informe se referirá fundamentalmente a la existencia del financiamiento y será expedido en el término de quince días contados desde la fecha de recepción de la solicitud y de todos los documentos respectivos.

La falta de este informe no impedirá la celebración del contrato, una vez vencido el término señalado en el inciso anterior.

**Art. 61.- Anulación de compromisos.-** Los compromisos que al 31 de diciembre de cada año no se hayan transformado, total o parcialmente, en obligaciones, se tendrán por anulados. No obstante, la misma autoridad que contrajo el compromiso podrá convalidarlo con cargo a los créditos presupuestarios pertinentes del nuevo periodo, de acuerdo con las normas técnicas de presupuesto que dicte el Ministro de Finanzas. El Ministro de Finanzas y Crédito Público establecerá los clasificadores en los que fundamentará la gestión presupuestaria. Dichos clasificadores serán obligatorios para todos los presupuestos del sector público.

**Art. 63.- Aprobación del Presupuesto de la Contraloría General.-** Para asegurar su independencia, como órgano superior de control, la Contraloría General someterá directamente su presupuesto a la aprobación del Presidente de la República, sin otro requisito que el de sujetarse a la estructura y principios presupuestarios y de los clasificadores oficiales.

La asignación constante en el presupuesto del Gobierno Nacional, no podrá ser disminuida de un ejercicio para otro, sino con el consentimiento previo del Contador General.

## **Variables de la investigación**

### **Variable independiente:** Planificación Presupuestaria

Según Amat, Soldevila y Castelló (2006): “Expresan que la planificación presupuestaria o de gestión está orientada al corto plazo (plazo inferior a un año) intenta asegurar que la empresa en su conjunto y en particular cada uno de los diferentes departamentos logren sus objetivos con eficacia y eficiencia”.

El alcance de los objetivos planteados de una compañía se ven reflejados en la planificación de sus actividades realizadas para lograr la optimización de todos los recursos que posee para obtener los mejores resultados posibles en un tiempo determinado y para los cuales hayan contribuido cada una de las áreas involucradas, esto con la intención de prever los problemas que se puedan presentar y causar conflictos en la compañía. Pero en la empresa de nuestro estudio la variable tiene las siguientes manifestaciones:

- Ausencia de un plan que contribuya a la optimización de los recursos que posee la compañía.
- Indiferencia de los responsables de cada área por la optimización de tiempo y recursos.
- Falta de conocimiento de principios contables y financieros.

**Variable dependiente:** Liquidez

Según Moya, M.: “El concepto de liquidez se vincula a la facilidad para comprar (transformar el dinero en activos financieros) o vender (transformar activos financieros en dinero) el máximo volumen efectivo posible, en el mínimo tiempo posible y con la mínima perturbación de precios del mercado”

Para toda empresa es importante contar con efectivo o su equivalente que le permite que logre un normal desarrollo de sus actividades y que le permita solventar aquellos imprevistos que se le puedan presentar, en el momento en que se presentan inconvenientes de liquidez puede afectar sus operaciones lo cual perjudicaría sus ganancias y el alcanzar los objetivos deseados pero si existe una inadecuada distribución del mismo esta podría causar entre otras:

- Retrasos en las obligaciones de la compañía;
- Retrasos en cancelaciones a proveedores;
- Aplazamiento en la adquisición de materiales y/o productos;
- Capacidad de endeudamiento frente a otras compañías.

## **Definiciones conceptuales**

### **Planificación**

#### **Conceptos**

“Planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlo. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes y acciones, y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.”<sup>4</sup>

“Diseño de acciones cuya misión será cambiar el objeto de la manera en éste haya sido definido”<sup>5</sup>

Planificar incluye los objetivos y los medios para alcanzarlos, asumir responsabilidades y compromisos que conducen a acciones para lograr resultados.

### **Importancia**

La planeación es de gran importancia, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que actualmente poseen las empresas.

### **Objetivos**

1. Establecer metas específicas que sustenten la toma de decisiones oportunas.

---

<sup>4</sup> Glen A. Welsch, Presupuestos: Planificación y control, Quinta Edición, p.3

<sup>5</sup> Backer Jacobsen, Contabilidad de costos, Segunda Edición, p.425

2. Servir como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes departamentos que integra la empresa.
3. Establecer una guía de actividades para los gerentes de la empresa.

## **Planificación estratégica**

### **Concepto**

“La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”.<sup>6</sup>

El plan estratégico es el proceso de establecer el análisis estratégico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de un entorno cada vez más cambiante así como los puntos altos y críticos de la empresa para establecer los medios más adecuados para conseguir las metas propuestas con la finalidad de llegar una posición más ventajosa con respecto a las demás organizaciones.

### **Importancia**

La planeación estratégica es importante para el crecimiento y bienestar de la organización a largo plazo, consecuentemente se podrá dirigir y orientar las actividades de mejor manera.

---

<sup>6</sup> James Stoner, Administración, Tercera Edición, p.132

## **Objetivos**

Como objetivos de la planeación estratégica se podría señalar los siguientes:

1. Mejorar el funcionamiento de la organización a través de la definición clara de sus planes y actividades que le permitan cumplir con las metas propuestas.
2. Afrontar eficazmente el cambio del ambiente interno y externo de la institución.
3. Establecer en la organización metas definidas con claridad y métodos para lograrlos.
4. Cumplir con lo propuesto en el plan estratégico, lo que permitirá tomar decisiones oportunas.

## **El presupuesto**

### **Conceptos**

“El presupuesto puede definirse como la herramienta que sirve para fundamentar documentadamente los objetivos económicos proyectados para el futuro, y cuya vigencia se establece para un periodo determinado de tiempo”.<sup>7</sup>

El presupuesto se considera como “La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ángel Fernández Adrio, Contabilidad General III, p.277

<sup>8</sup> Jorge Burbano Ruiz, Alberto Ortiz Gómez, Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos, Segunda Edición, p.9

“Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas durante determinados periodos. Son el medio más común con que se planean y controlan las actividades en todos los niveles de la organización. Los presupuestos forman parte fundamental de los programas de control de las organizaciones”.<sup>9</sup>

“Un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de donde provendrán los fondos requeridos”.<sup>10</sup>

“El sistema de presupuesto comprende las técnicas, métodos, procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación, que conforman el ciclo presupuestario”.<sup>11</sup>

## **Importancia**

La elaboración de presupuestos constituye un enlace fundamental entre la planificación y el control, ya que al formar parte del proceso de planificación, se considera como una guía para la asignación de recursos, con el fin de cumplir las metas y objetivos institucionales.

Un sistema de presupuesto es muy importante en una institución ya que establece métodos y procedimientos de administración presupuestaria, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados en la planificación, integrándose además la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

El presupuesto representa la evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financiero) de las diversas áreas o unidades

---

<sup>9</sup> James Stoner, Administración, Tercera Edición, p.686

<sup>10</sup> J. Fred Weston, Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, p.413

<sup>11</sup> Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Título III Sistema de Presupuestos, Capítulo I, Generalidades, Artículo 35.

de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente un año), todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinado por la alta dirección.

### **Objetivos**

1. Optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
2. Precisar en números, la ejecución y avance de los objetivos planteados por la empresa.
3. Obligar a la ejecución de planes lo que permite comparar lo real con lo planificado.
4. Constituirse en un instrumento de la planificación como herramienta de administración.
5. Facilitar el control administrativo.

### **Clasificación**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

#### **Según la Flexibilidad**

##### **□ Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados.**

Estos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control

anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

□ **Flexibles o Variables**

Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

Su utilidad es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa.

Se elabora en forma tabulada, representando cada columna los grados probables de actividad. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las

cantidades producidas o vendidas, identificando los componentes fijos o variables de cada partida.

### **Según el Periodo que Cubran**

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

□ **A corto plazo**

Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

□ **A largo plazo**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, etc.

Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe

ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

## **Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa**

### **3.1. Presupuesto Maestro**

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

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

El presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa.

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro inician con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar a la de los estados financieros formulados por las empresas el final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas.

Para poder llegar a la presentación de los estados financieros deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar "presupuestos intermedios" que pueden agruparse en dos grandes áreas:

Presupuestos Operativos, estos presupuestos hacen referencia, principalmente, al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión los cuales suelen abarcar un ejercicio económico (un año), si bien en algunos casos puede resultar aconsejable referenciarlos a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, etc.

Presupuestos de Inversiones que vienen a cuantificar las necesidades en bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería, para formular al final del proceso el balance de la situación.

#### **Beneficios:**

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

#### **Limitaciones:**

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.

- El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Este Presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medible, es comparativo y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

#### □ **Presupuesto de Operación**

Son estimados que en forma directa tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)

- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)

### **1. Presupuesto de Ventas**

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

### **2. Presupuesto de Producción**

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

#### **Proceso:**

- Elaborando un programa de producción.

- Presupuestando las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

### **3. Presupuesto de Mano de Obra (PMO)**

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

#### **Componentes:**

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

### **4. Presupuesto de Gasto de Fabricación**

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

#### **Sustentación:**

- Horas - hombres requeridas.
- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

**Observaciones:**

- Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

**5. Presupuesto de Costo de Producción**

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

**Características:**

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requiere los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

**6. Presupuesto de Requerimiento de Materiales (PRM)**

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara

la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

### **7. Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV)**

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

#### **Características:**

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

#### **Desventajas:**

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

### **8. Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA)**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

#### **Características:**

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.

#### **Observaciones:**

- Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

#### □ **Presupuesto Financiero**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

#### □ **Presupuesto de Tesorería**

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización.

También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos

financieros, etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

#### □ **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables**

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

### **Según en el sector en el cual se utilicen**

#### □ **Públicos**

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

#### □ **Privados**

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

### **Fases del presupuesto**

Las fases del presupuesto son las siguientes:

#### □ **Planificación**

- Ejecución
  
- Control
  
- Evaluación

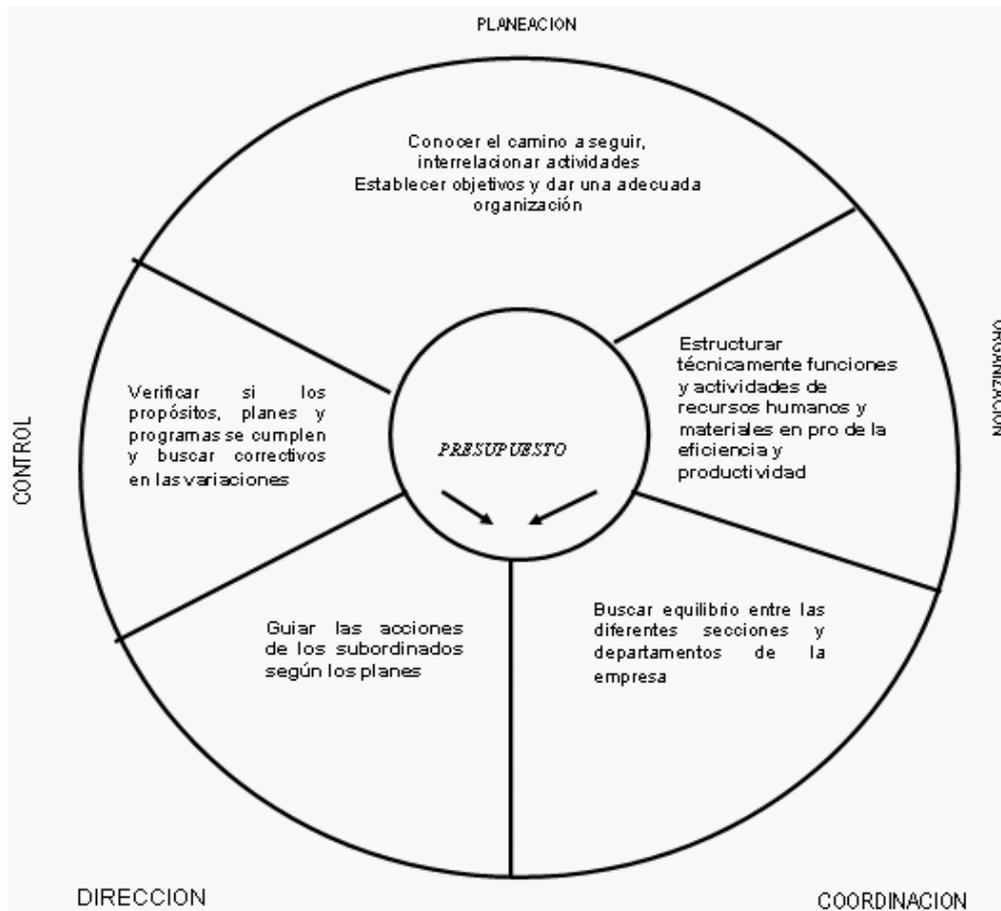
**Planificación.-** una vez analizados y evaluados los resultados obtenidos en años anteriores, y tomando en cuenta la tendencia de los indicadores externos e internos de la institución, se plantean los nuevos objetivos y metas así como los recursos para alcanzarlos, es decir, son los planes aprobados expresados en términos monetarios para el ejercicio económico.

**Ejecución.-** es la realización de los planes establecidos en el presupuesto, consecuentemente se irán alcanzando los objetivos trazados.

**Control.-** en esta etapa, nos permite reforzar los aciertos y controlar las fallas producidas en la ejecución diaria de las actividades, pudiéndose realizar antes, durante o después de la ejecución presupuestaria.

**Evaluación.-** corresponde a la fase del presupuesto en la que se analiza y evalúa la gestión llevada a cabo por la administración en la ejecución del presupuesto, determinando tanto. El resultado de este análisis es un informe que contiene los comentarios y recomendaciones respecto de las variaciones y el cumplimiento o no de las metas previamente establecidas en la planificación.

## El presupuesto y las funciones administrativas



**Grafico # 1**

**Fuente:** Presupuestos, Enfoque moderno de Planeación y Control de Recursos.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación que se está realizando en la empresa **Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.**, domiciliada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Tarqui, Ciudadela Alborada XIV Etapa Mz. 1 Villa 40. Mediante Escritura Pública presentada el 30 de diciembre de 1996 y aprobada e inscrita en el Registro Mercantil el 3 de junio de 1997 y entre sus estatutos encontramos:

Artículo Primero: El nombre de la compañía será “Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.”

Artículo Segundo: El domicilio principal de la compañía será la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Republica del Ecuador. La compañía podrá abrir agencias y sucursales en cualquier lugar del país o del exterior.

Artículo Tercero: El objeto social de la compañía será dedicarse: UNO) A la importación, distribución, comercialización y venta de medicinas, insumos médicos, equipos e instrumental médico quirúrgico y equipos de laboratorio y rehabilitación; DOS) A la importación, venta, distribución, mantenimiento y reparación de aviones, carros, equipos pesados, motores marinos, anfibios, eléctricos, turbinas, motores de automóvil, equipo

militar-civil, equipo de supervivencia, chalecos, botes inflables, no inflables, paracaídas, bengalas y todos sus componentes accesorios y complementarios así como sus partes y piezas; TRES) A la importación, venta, distribución, reparación y mantenimiento de equipos auxiliares de vuelo, tales como cascos, micrófonos, visores, gafas, chaquetas, asientos, extinguidores, overoles, compases, horómetros, altímetros, etcétera y todo el equipo necesario para operar técnica, mecánica y electromecánicamente todos los equipos anteriormente mencionados; CUATRO) A la importación, venta, distribución, reparación y mantenimiento de equipos de transmisión y recepción, así como de sus partes, piezas y equipos complementarios, tales como antenas, torres, luces y cables, equipos de protección eléctrica, reguladores, pararrayo, equipos de señalización aérea, terrestre y marina; etcétera; entre otros objetivos comerciales.

### **Misión**

A través de la comercialización y transferencia de tecnología, aportaremos con nuestro contingente, para proveer alternativas de producción más limpia.

Nuestro equipo esta férreamente comprometido con el sector agropecuario, para lo cual ofrece una amplia gama de productos que son amigables para el medio ambiente, de probada actividad y de bajo costo.

Esta labor está encaminada a alcanzar las metas financieras que proporcionen beneficios para los accionistas y para el equipo humano.

### **Visión**

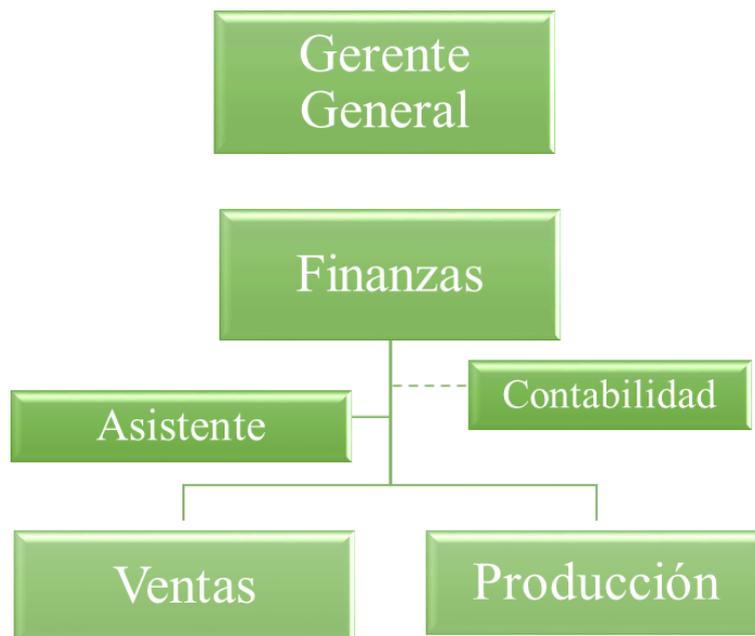
Formar una sólida estructura, liderada por un grupo humano estrechamente vinculado con el sector agropecuario, que está

comprometida con la adquisición de alternativas innovadoras, las mismas que procuran estar en armonía y protejan el medio ambiente.

### Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Perseverancia
- Creatividad
- Innovación
- Humildad

### Estructura organizativa de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.



**Grafico # 2**  
**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

## **Diseño de la investigación**

Este capítulo está referido al contexto operativo de la investigación a través del cual se fijaron los lineamientos en que se llevaron a cabo los procedimientos a seguir para recabar la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes. En este sentido se desarrolló el diseño, tipo de estudio, población y muestra, las técnicas de recolección de datos, validación y confiabilidad, así como las técnicas de análisis.

El diseño de la investigación está conformado por un conjunto de aspectos que han de considerarse, entre ellos se tienen: definir el tipo de estudio considerando los niveles: exploratorio, descriptivos y explicativos, los pasos a seguir para abordar cada uno de los objetivos, las técnicas (medios empleados para recolectar el dato e información) e instrumentos que se emplearan de acuerdo a la naturaleza del datos e información, las fuentes de información (primarias y secundarias).

### **Población y muestra**

#### **Población**

Es el conjunto o agregados del número de elementos, con caracteres comunes, en un espacio y tiempo determinado, sobre los cuales se pueden realizar observaciones.

Azorín y Sánchez Crespo (1986, 17) afirman que:

**“Población (o universo) se refiere a cualquier colección finita o infinita de individuos o elementos”.**

Según esta definición cualquier grupo de individuos (personas, animales o cosas) que puedan considerarse como una colección será, entonces, una población o universo.

La cuantía de los elementos que integran la población se encuentra, definido como tamaño de la población y son:

- Población finita.- El número de los elementos que integran la población se encuentra delimitada.
  
- Población infinita.- Es aquella en la que el número de sus elementos no se encuentra delimitado o el número es inmensamente grande.

La estructura organizacional de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., está conformada por el Gerente General, departamento Financiero, Asistente, Contador, departamento de Ventas y el departamento de Producción.

La Gerencia General quien es el fundador y dueño de la compañía cuyo objetivo fundamental es asegurar la administración y ejecución continua de las actividades de la empresa, es también el representante legal. Entre sus funciones y responsabilidades tenemos:

- Velar por el cumplimiento de la misión, visión y valores de la compañía.
- Seleccionar, contratar y destituir al personal de la compañía de acuerdo a lo estipulado en la ley.
- Desarrollar actividades para el departamento de ventas.
- Toma de decisiones sobre las situaciones que se presenten.

El departamento financiero es el encargado de asistir a la Gerencia General entre sus funciones esta:

- Verificar y consolidar las cuentas bancarias.

- Controlar y verificar que los comprobantes de pago cuenten con los documentos respectivos y las firmas de responsabilidad requeridas.
- Realizar los pagos respectivos a proveedores.
- Coordinar la cancelación de impuestos, tasas, roles, y otros.
- Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia.

Asistente de Gerencia debe colaborar al departamento financiero y a la Gerencia General, así como también apoyar y atender al departamento de ventas y producción. Entre las funciones realizadas esta:

- Tomar y transcribir dictados de documentos.
- Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.
- Atender y corresponder llamadas telefónicas.
- Atender las reuniones con proveedores y/o clientes.
- Coordinar actividades con el departamento de producción y ventas.

El contador es la persona responsable de validar los registros contables que se generan, así como realizar oportunamente los cierres anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones de la compañía. Entre sus funciones encontramos:

- Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la aplicación informática utilizada en la compañía.
- Efectuar y validar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual.
- Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable de la compañía.

- Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
- Coordinar con el financiero el cuadro de los movimientos a fin de mes, previa disposición de los recursos.
- Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la Gerencia General.

El departamento de ventas encargado de realizar la comercialización y despacho de los productos que ofrece la compañía, entre sus funciones tenemos:

- Registrar e informar oportunamente a la Gerencia respecto a las necesidades de los clientes.
- Controlar el inventario de producto terminado.
- Mantener contacto permanente con la Gerencia para analizar y resolver situaciones especiales que se presentan con los clientes.
- Realizar cualquier otra labor asignada por el Gerente.

El departamento de producción es el encargado de realizar las labores de formulación de los diferentes productos que ofrece la compañía, así como también la seguridad de las personas que están en esta área. Entre sus labores esta:

- Velar por la seguridad del personal del área mediante la utilización de los equipos dispuestos.
- Coordinar el control y el buen funcionamiento de los equipos y maquinarias.
- Solicitar al departamento financiero requerimientos de materias primas necesarias para producción.
- Registrar y mantener un archivo de las producciones que se realizan.

- Mantener informado al departamento de ventas sobre el stock de los productos.

La compañía tiene una estructura pequeña la misma que puede incrementar con el tiempo dependiendo de las necesidades de la misma, el personal contratado conoce de sus funciones que desempeña por sobre todo de los cuidados que se deben tener puesto que los productos con los que trabaja la compañía deben tener cuidados especiales y por sobre todo la protección que debe utilizar el personal.

En el caso de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., su población es finita, porque el número que integran la organización es limitado.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Número</b>
<b>Directivos</b>	2
<b>Administrativos</b>	2
<b>Operativos</b>	3
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

**Cuadro # 1**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

### **Muestra**

Como su nombre lo indica es una porción del área, del universo. Según Marco Arteaga Calderón, 1989:

**“Lo importante de la técnica consiste en que los resultados obtenidos del análisis de la muestra puedan generalizarse al universo que pertenece a la misma. La exactitud de esta proyección es el nivel de representatividad del universo.” (Pág.62)**

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo.

Muestreo según Leiva (1988):

**“El muestreo (llamado también sobre visión muestral) es un método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares estudiados y especialmente del método descriptivo.” (pág.20)**

Leiva nos explica que muestreo es un método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares estudiados.

En vista de que la población está compuesta por 7 personas se puede trabajar con todo el Universo. **Pero para nuestra investigación nos acogemos al criterio de Yépez (2000) que nos dice: Muestra:** “Cuando la población es pequeña... se puede trabajar con toda la población, pero si las poblaciones son mayores, para algunos autores más de 60 o 70 casos es necesario trabajar con una muestra de esa población, con la condición de que tenga características representativas del universo” (p.118)

Normalmente para el cálculo de la muestra se establece la utilización de la fórmula estadística de tamaño muestral, pero por ser un número reducido de empleados en las áreas de financiera y de producción, esta se los realizara a cada uno de los empleados

## **Tipos de investigación**

El tipo de investigación que se realizara es exploratoria, descriptiva y de campo basada en los conceptos:

Según Roberto Hernández, Carlos Fernández & Pilar Baptista expuestos en su libro “Metodología de la investigación”: a la investigación exploratoria la define como: **“los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”** (pág. 59); y la investigación descriptiva como:, **“los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”** (pág. 60), analizando estos conceptos y puesto que no existen antecedentes que muestren que en la compañía se haya realizado algún tipo de investigación relacionada con este se determina que la investigación inicie como exploratoria y luego descriptiva puesto que permite describir características del problema.

Según Luis Herrera, Arnaldo Medina & Galo Naranjo en su libro “Tutoría de la investigación científica” la investigación de campo es: **“el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”** (pág. 102), este tipo de investigación también estuvo presente en este trabajo puesto que se realiza en la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda. que es donde se presenta el problema y se recolectara información necesaria para realizar una propuesta que contribuya a mejorar la situación de la misma.

Para el desarrollo de la presente Investigación tomaré los métodos: Científico y De Análisis, por cuanto son los que más se apegan a la modalidad de Proyecto Factible del estudio del problema planteado inicialmente.

### **Método Científico**

Existen varias definiciones acerca del método científico, pero por su claridad y elocuencia citaré la definición que Ernesto de la Torre expone en su libro “Metodología de la Investigación”: **“como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental” (pág. 3)**

En resumen se puede definir que el método científico es un conjunto de procedimientos lógicamente sistematizado que se utiliza para llevar a cabo una investigación y se resume en las siguientes etapas:

- **Planteamiento del problema.-** Es el inicio, cuando se hace el planteamiento general del problema a resolver por medio de la investigación.
- **Formulación de hipótesis.-** Es cuando se presenta la propuesta que se pretende comprobar.
- **Levantamiento de información.-** Es la recopilación de antecedentes con los métodos e instrumentos diseñados para esta fase.
- **Análisis e interpretación de datos.-** Se refiere a la tabulación, análisis e interpretación del levantamiento de información.

- **Comprobación de la hipótesis.-** En este paso se comprueba o desaprueba la hipótesis planteada.
- **Difusión de resultados.-** Es la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

### **Método de Análisis**

Es un procedimiento que va de lo compuesto a lo simple.

Este proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión. Separación de un todo en sus partes constitutivas con el propósito de estudiar éstas por separado, así como las relaciones que las unen. Ésta comprende de:

- Observación de un fenómeno, sus hechos, comportamientos, partes y componentes.
- Descripción, identificación de todos sus elementos, partes y componentes para poder entenderlo.
- Examen crítico, es la revisión rigurosa de cada uno de los elementos de un todo.
- Descomposición, análisis exhaustivo de todos los detalles, comportamientos y características de cada uno de los elementos constitutivos de un todo; estudio de sus partes.
- Enumeración, desintegración de los componentes a fin de identificarlos, registrarlos y establecer sus relaciones con los demás.

- Ordenación, volver a armar y reacomodar a cada una de las partes del todo descompuesto a fin de restituir su estado original.
  
- Clasificación, ordenación de cada una de las partes por clases, siguiendo el patrón del fenómeno analizado, para conocer sus características, detalles y comportamientos.
  
- Conclusión, analizar los resultados obtenidos y dar una explicación del fenómeno observado.

### **Metodología**

En el texto de Investigación II del Msc. Oswaldo Pacheco, encontramos una definición proporcionada por Armando Asti Vera que la cita:

**“la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación” (pág.20)**

Esta definición nos da a entender de forma clara, que la metodología se encarga de la parte operatoria del proceso del conocimiento, correspondiéndole las técnicas y herramientas que intervienen en la marcha de la investigación.

### **Técnica**

Es el instrumento o conjunto de instrumentos que permiten aplicar un método.

El Prof. Marco Arteaga Calderón (1989) afirma que técnica: **“Es un sistema de procedimientos orgánicamente coordinados para la captación experimental, descriptiva o analítica del objeto de estudio**

**mediante un método apropiado que estructura la investigación”  
(pág.53)**

Según Arteaga, la técnica entonces está en función de la coherencia estructural con el método.

Para la operatividad de los métodos se necesitan de técnicas; éstas se clasifican en:

**Primarias** que comprenden de:

- Observación
- Entrevista
- Encuesta
- El test.

**Secundarias** que comprenden de la utilización de:

- Documentos
- Bibliografía

Para éstas técnicas existen instrumentos así tenemos:

Para la observación:

- Diarios de campos
- Mapas o croquis
- Guías de observación
- Registros específicos
- Listas de cotejo
- Escalas

Para la entrevista:

- Formulario o
- Guía de entrevista
- Inventario de intereses

Para la encuesta:

- Cuestionario
- Test
- Censo

Para las técnicas secundarias como lo son las documentales y bibliográficas:

- El Fichaje con sus respectivas clasificaciones

Para el desarrollo del trabajo investigativo, el investigador utilizó las técnica de Observación y la Encuesta, y el instrumento utilizado fue el cuestionario que me sirvió para recopilar la información que fue analizada posteriormente.

## Cuestionario

**Empresa:** Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.

**Lugar:** Ciudadela Alborada XIV Etapa Mz. 1 Villa 40

Cargo:    Directivo              
                  Administrativo          
                  Operativo                   

**Objetivo:** Recabar información en la que se refleje la disposición que tiene la compañía para cubrir con sus obligaciones con el aporte de las inquietudes y sugerencias del personal que labora en esta para luego ser evaluados y posteriormente referenciarlas en las recomendaciones del presente proyecto investigativo que está orientado a la elaboración de la planificación presupuestaria y la incidencia del mismo en las finanzas de la empresa.

**Instructivo:** Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Coloque una “x” en la respuesta que crea conveniente.

**Contenido:**

1. ¿Considera que existe un adecuado ambiente laboral en la compañía para el desarrollo las actividades cotidianas?  
Si lo considera      
No lo considera
  
2. ¿Existe en su área algún tipo de planificación para el desarrollo de las actividades que se realizan en la compañía?  
Si

No

A veces

Nunca

3. ¿La información solicitada por gerencia es generada de manera eficiente y oportuna?

Siempre

A veces

Nunca

4. ¿Existe una reposición inmediata de insumos y/o materiales necesarios para el desarrollo de actividades por parte del área financiera cuando se presenta un requerimiento de los mismos?

Si

No

A veces

Nunca

5. ¿Se han presentado en la compañía retrasos en las cancelaciones a proveedores y otros servicios?

Siempre

A veces

Nunca

6. ¿Cree usted que se podría alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente?

Si lo considera

No lo considera

7. ¿Considera necesario que la compañía realice un presupuesto que le permita prever sus ingresos, costos y gastos al inicio de cada periodo para una mejor distribución de los mismos?

Si lo considera

No lo considera

### **Procedimiento de la investigación**

Para este trabajo de investigación se puso en práctica la investigación exploratoria porque en la compañía no se han realizado estudios que permitan mejorar la situación que se presenta actualmente, descriptiva ya que mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos se podrá describir cuales son los factores que influyen para que se produzca el problema para luego poder plantear soluciones y de campo ya que se realizara en un lugar determinado para este caso en la compañía objeto de estudio, estas son los tipos de investigación presentes en el problema planteado.

Las técnicas de la observación y la encuesta tienen la finalidad de obtener información sobre las opiniones de las población a ser investigada a quienes se les pedirá llenar el cuestionario el cual es informal puesto que en este no necesitamos que nos indiquen sus nombres pero si el cargo desempeñado para obtener un mejor resultado esta se realizara al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil los datos obtenidos de estas nos mostraran las mejoras que se puedan proponer para dar solución a los inconvenientes que se presentan en la compañía.

Para la realización del cuestionario se redactaron una cantidad suficiente de ítems utilizando un lenguaje claro y sencillo que permita medir los objetivos propuestos en la investigación para que el personal pueda desarrollar de tal manera que no le resulte complicado. Luego se realizó la tabulación respectiva de la misma y se presentan gráficamente los

resultados de la misma con su respectiva interpretación de los resultados para luego proceder a proponer las soluciones posibles que contribuyan a mejorar la situación de la compañía.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una vez utilizada la encuesta como instrumento de investigación realizada tanto a los empleados como a la gerencia de la compañía, esta se realiza en las instalaciones de la empresa en horas laborables con previa autorización de la gerencia.

El análisis se realizó considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, así como las variables e indicadores de la investigación, todo esto con la finalidad de hacer notar la necesidad de la elaboración de presupuestos que contribuyan a la adecuada distribución de los ingresos en la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., puesto que al existir una ausencia del mismo se presentan inconvenientes dentro de la compañía para la adecuada distribución de los ingresos que posee.

El análisis de la encuesta realizada a todos los que conforman la compañía se efectuó aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación de la información obtenida. Este análisis se presentará mediante cuadros con su respectivo análisis e interpretación para con esto dar a conocer los resultados encontrados en la misma.

1. ¿Considera que existe un ambiente laboral en la compañía para el desarrollo de las actividades cotidianas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si lo considera	6	86%
No lo considera	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Cuadro # 2

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

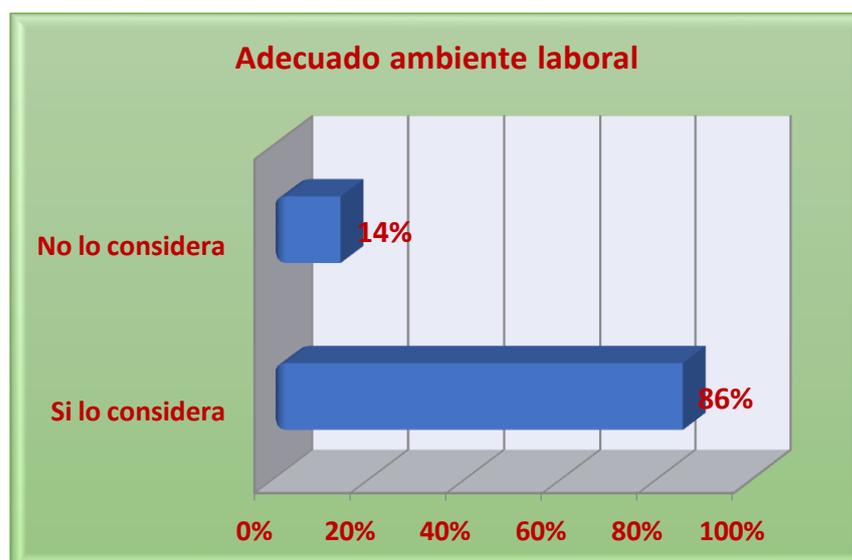


Gráfico # 3

Fuente: Encuesta dirigida al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

**Análisis:** De los encuestados el 86% considera que existe un adecuado ambiente laboral para desarrollar sus actividades, mientras que el 14% considera que no es así.

**Interpretación:** Se puede determinar que el ambiente laboral dentro de la empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., es adecuado; lo que favorece a que se puedan realizar los cambios pertinentes para alcanzar los objetivos planteados pero hay que tomar en cuenta cuales son los aspectos que se están dando para que todas las áreas logren una armonía para un óptimo desarrollo de actividades.

2. ¿Existe en su área algún tipo de planificación para el desarrollo de las actividades que se realizan en la compañía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14%
No	3	43%
A veces	1	14%
Nunca	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Cuadro # 3**  
Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña



**Grafico # 4**  
**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

**Análisis:** El 14% de los encuestados indica que si existe una planificación en su área, el 43% que no, el 14% a veces y el 29% indica que nunca.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada se pudo determinar que no existe una planificación de las actividades a realizar entre las diferentes áreas esto causa perjuicios a la compañía puesto que no se puede obtener el mayor beneficio de los recursos que posee ya que no se realiza con anticipación un programa de actividades para alcanzar la mayor rentabilidad posible en las operaciones que se realizan.

- ¿La información solicitada por gerencia es generada de manera eficiente y oportuna?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	29%
A veces	1	14%
Nunca	4	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Cuadro # 4**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña



**Gráfico # 5**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

**Análisis:** De los encuestados el 57% considera que nunca se facilita información requerida por gerencia y el 29% considera que siempre y el 14% considera que a veces.

**Interpretación:** Es esta podemos notar que cuando la gerencia necesita información rápida y oportuna esta no es de fácil acceso lo que dificulta a que pueda realizar la gestión administrativa además de una acertada toma de decisiones lo que perjudica a la compañía puesto que la información que se da en cada área que esta posee es de suma importancia ya que esta muestra la situación en la que se encuentra la empresa y brinda las posibles guías para realizar las correcciones.

4. ¿Existe una reposición inmediata de insumos y/o materiales necesarios para el desarrollo de actividades por parte del área financiera cuando se presenta un requerimiento de los mismos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14%
No	3	43%
A veces	1	14%
Nunca	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Cuadro # 5**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña



**Gráfico # 6**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

**Análisis:** El 43% de los encuestados responden que no hay una reposición inmediata de materiales, el 29% que nunca, 14% que a veces y el 14% dice que sí.

**Interpretación:** Aquí se evidencia los inconvenientes de liquidez que tiene la compañía lo que ocasiona que muchas veces no se pueda adquirir oportunamente insumos y/o materiales necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de la compañía esto a su vez puede afectar la disponibilidad de los productos que la compañía ofrece a sus clientes lo que causaría una disminución en los ingresos y afectarían la rentabilidad de la misma.

5. ¿Se han presentado en la compañía retrasos en las cancelaciones a proveedores y otros servicios?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	43%
A veces	3	43%
Nunca	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Cuadro # 6**  
Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña



**Gráfico # 7**  
**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

**Análisis:** De los encuestados el 43% dice que si se han presentado retrasos en cancelaciones a proveedores y otros servicios, el 43% que a veces y el 14% que nunca.

**Interpretación:** Con los datos obtenidos se puede determinar que casi todas las personas que conforman la organización tienen conocimiento de que la compañía tiene inconvenientes para cumplir con las obligaciones con proveedores lo que hace evidente que existe una inadecuada distribución de los ingresos y recursos para lo cual se debe realizar los correctivos pertinentes puesto que esto perjudica la imagen de la compañía con otras instituciones.

6. ¿Cree usted que se podría alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si lo considera	5	71%
No lo considera	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Cuadro # 7**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña



**Gráfico # 8**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

**Análisis:** De los entrevistados el 71% considera que se puede ser eficiente si se trabaja planificadamente y el 29% no lo considera.

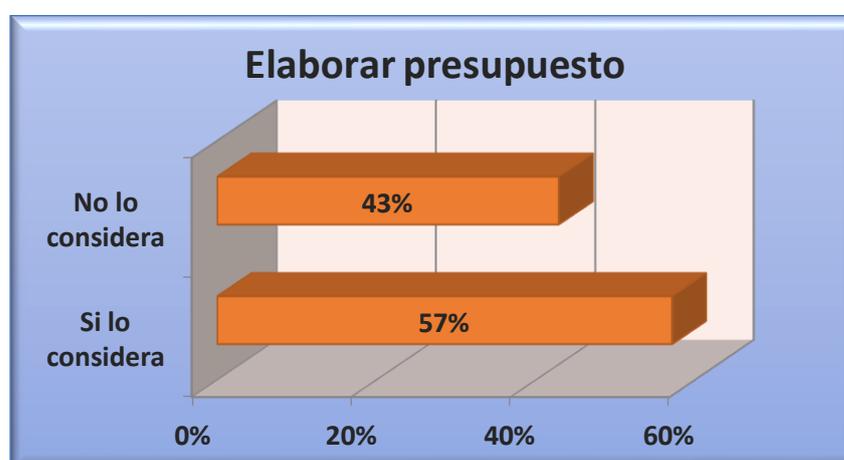
**Interpretación:** Un alto porcentaje del personal manifiesta que la compañía puede mejorar si se trabaja planificadamente para lo cual se

necesita del esfuerzo de cada una de las personas que conforman sus diferentes áreas con el apoyo de la gerencia para optimizar todos los recursos que tiene para alcanzar los objetivos deseados minimizando los inconvenientes que se le puedan presentar desarrollando un plan que le ayude a determinar las actividades a realizar.

7. ¿Considera necesario que la compañía realice un presupuesto que le permita prever sus ingresos, costos y gastos al inicio de cada periodo para una mejor distribución de los mismos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si lo considera	4	57%
No lo considera	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Cuadro # 8**  
Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña



**Grafico # 9**  
**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Nutrientes para el Agro Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

**Análisis:** De los encuestados el 57% que es necesario la elaborar un presupuesto al inicio de cada periodo mientras que el 43% considera que no es necesario.

**Interpretación:** La mayoría del personal de la compañía considera necesario que se realice una planificación de los ingresos y gastos que esta posee la cual se puede hacer mediante un presupuesto que facilite un mejor manejo de las diferentes situaciones que se puedan presentar y

ayuden a que la gerencia pueda tomar decisiones acertadas cuando sea necesario para que la compañía logre alcanzar los objetivos planteados, mejore la utilización de los recursos y obtenga mejores utilidades.

### **Propuesta de solución o Plan de mejoras**

En esta investigación se denota que la compañía carece de un presupuesto que prevea los ingresos y los gastos futuros de forma mensual y anual por lo que se hace necesario elaborar un presupuesto que contenga los recursos necesarios y que a este se le realice un seguimiento con la finalidad de proveer que se disminuyan los inconvenientes de liquidez, que se cuente con información financiera real y oportuna para que la gerencia pueda tomar decisiones acertadas.

Para la elaboración del presupuesto se debe tomar en cuenta siguiente:

- Mejorar el nivel de conocimiento del personal a cerca de su área de trabajo, puesto que la información que faciliten para la realización del mismo es muy importante.
- Utilizar la información histórica existente para la elaboración de las proyecciones futuras.
- Identificar las necesidades de cada área y los gastos en los que incurre cada una de ellas.
- Realizar una proyección de gastos para poder prever la situación de la compañía.
- Una vez identificados los ingresos y egresos de la compañía plasmarlos en un flujo de caja.

- Por ultimo confirmar mediante un balance de resultados la rentabilidad que obtendrá la compañía.

Una vez implementada la propuesta se podrán disminuir los inconvenientes que tiene la compañía respecto al cumplimiento de sus obligaciones puesto que estos nos darán información eficiente para que la gerencia pueda tomar decisiones oportunamente.

Todas estas actividades se realizaran durante los dos últimos meses de la siguiente manera:

- Inicio: 15 de noviembre de 2014
- Fin: 31 de diciembre de 2014

Esto con la intención de que al inicio de cada año se pueda contar con un plan de actividades para el desarrollo de actividades dentro de la compañía.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

En la culminación de este trabajo se puede notar la importancia de los presupuestos en las organizaciones ya que con este podemos prever lo que ocurrirá en el futuro y al mismo tiempo mediante este podemos realizar las correcciones y previsiones necesarias para evitar inconvenientes en la distribución de los recursos que posee una compañía.

Con el presupuesto se puede realizar una mejor planificación de los recursos que tiene una compañía con la colaboración de todas las áreas involucradas para obtener los mejores resultados posibles y al mismo tiempo aportan con información oportuna para la toma de decisiones.

Por eso en la compañía objeto de estudio se puede concluir:

- La inexistencia de un presupuesto dificulta que la empresa Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., logre cumplir con sus obligaciones oportunamente.

- Es necesario que se realice en la compañía una planificación presupuestaria antes de cada periodo que contribuya a que esta pueda realizar una adecuada distribución de sus ingresos.
  
- Se hace necesaria la identificación de los gastos en los que incurre las diferentes áreas de la compañía, puesto que los recursos que poseen se utilizan en la medida en que son necesitados y repuestos en función de lo mismo, lo que ocasiona que dichos recursos no satisfagan las necesidades de las áreas que conforman la compañía.
  
- La compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda. al no contar con un presupuesto que contribuya a una adecuada distribución de los recursos que posee dificulta a que la gerencia pueda desarrollar sus actividades basados en información real y oportuna lo que hace que base la toma de decisiones en la experiencia adquirida en el negocio y no en base a la información que le muestre la realidad de la empresa que incluso le ayude a obtener un mejor control de todos los recursos que posee y así maximizar la rentabilidad de la compañía.

## Recomendaciones

- Elaborar un presupuesto para que se disminuyan los inconvenientes de distribución de los ingresos y gastos que tiene la compañía y que dificultan la situación financiera y económica.
- El presupuesto debe contemplar de la mejor manera posible la identificación de los gastos de las actividades que realiza la compañía para poder detallarlos de tal forma que describan la necesidades existentes y a futuro permitan que se realicen las correcciones sobre los mismos de ser necesario.
- En la realización del presupuesto será necesaria la colaboración de todas las áreas de la compañía ya que son estas quienes facilitaran información para poder realizar el presupuesto y este deberá elaborarse de tal forma que muestre la realidad de la compañía evitando que se realicen proyecciones inalcanzables.
- Una vez realizado el presupuesto ponerlo en práctica para luego analizar el mismo de tal forma que se puedan corregir las fallas que

se presenten en el mismo para lograr una adecuada distribución de recursos y facilitar a la gerencia la toma de decisiones.

## **Bibliografía**

- Arteaga, M. (2008). Planificación Presupuestaria para la empresa Sinaifarm S.A., Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Azorín, F. & Sánchez, J. (1986). Métodos y Aplicaciones de Muestreo, Alianza Editorial, Madrid.
- Burbano, J. & Ortiz, A. (1995). Presupuestos enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia
- Cevallos, V. (2006). El presupuesto como herramienta de gestión y planificación en una Institución Financiera Pública, Tesis de grado previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Sistema Educación a Distancia, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.

- Chayer, H. (2012). Táctica y estrategia para vincular planificación y presupuesto, XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.
- Choez, D. (2011). Planificación estratégica para la Fundación Scalesia, Proyecto presentado como requisito para la obtención del grado de Magister en Planificación y Dirección Estratégica, Dirección de Postgrado, Escuela Superior Politécnica del Ejército, Puerto Ayora, Ecuador.
- De la Torre, E. & Navarro, R. (1982). Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill, México.
- Dunkley, E. & Torres, I. (2012). Elaboración de un manual de control interno en los procedimientos del área financiera de la Cooperativa Taxi Ruta Puerto Anconcito del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, Diseño de Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, Universidad Estatal de Milagro, Guayaquil, Ecuador.
- Gancino, A. (2010). La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el periodo 2009, Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Gavilánez, M. (2011). La planificación financiera para Prodelta Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Facultad de

Contabilidad de Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

- H. W Allen & Robert Rachlin. (1984). Manual de Presupuestos, Primera Edición, Editorial McGraw Hill, México.
- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill, México.
- Herrera L., Medina A. & Naranjo G. (2004). Tutoría de la investigación científica. Dimerino Editores. Quito.
- Hurtado J. (2007). El proyecto de investigación. Quinta Edición. Ediciones Quirón. Sypal.
- <http://www.revistaelagro.com/2012/08/31/modalidad-educativa-agricola-en-el-ecuador/>, Consultado 2014/09/09.
- Lavolpe, A. & Capasso, C. & Smolje, A. (2000). La Gestión Presupuestaria, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Ley orgánica de administración financiera y control, Decreto Supremo N° 1429, Registro Oficial N° 337 del 16 de mayo de 1977, [www.ipqh.gob.ec/portal/descargas/documentos/Transparencia/Leg al/LOAFYC14.pdf](http://www.ipqh.gob.ec/portal/descargas/documentos/Transparencia/Leg-al/LOAFYC14.pdf), Consultado el 2014/09/03
- Muñiz, L. La importancia del control presupuestario en tiempos de crisis, <http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial/>, Consultado 2014/06/25

- Nava, R. (2009). La planificación operativa y las técnicas de presupuesto por programa y por proyecto. Análisis comparativo., Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Postgrado en Ciencias Contables, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
  
- Ñaupari, G. (2013). Propuesta de modelo de planificación y gestión presupuestaria para el uso eficiente de recursos del consorcio de Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador, Tesis previo a la obtención del grado de Ingeniería en Finanzas y Auditoría Contador Público Autorizado, Departamento de Ciencias Económicas, Administración y de Comercio, Escuela Politécnica del Ejercito.
  
- Pacheco, H. (2009). Proceso de presupuesto que se aplica en las empresas hoteleras del Municipio Varela, Estado Trujillo, Proyecto de grado presentado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Universidad de los Andes, Estado Trujillo, Venezuela.
  
- Solano, C. (2010). Planificación estratégica aplicada al Restaurante Vegetariano “Sabor de Zen” en el periodo 2010, Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Glosario de términos**

#### **Planificar**

Elaborar un plan general, detallado y generalmente de gran amplitud, para la consecución de un fin o una actividad determinados. Trazar los planos para la ejecución de una obra. Hacer plan de acciones

#### **Presupuesto**

Calculo de los gastos e ingresos que se producirán en un periodo de tiempo determinado. Cantidad de dinero que se calcula o se dispone para un fin.

## **Estrategias**

Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo. Arte de planear y dirigir las operaciones bélicas o militares. Modo o sistema de dirigir un asunto para lograr un fin. Serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico.

## **Gasto**

Emplear el dinero para comprar algo. Consumir con el uso. Estropear, desgastar algo por el uso. Usar algo habitualmente. Consumo de un bien económico.

## **Ingreso**

Ganancias económicas percibidas regularmente por algún concepto. Cantidad de dinero que gana una persona, grupo o empresa de manera periódica y regular.

## **Utilidad**

Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de una cosa. Uno de los elementos integrantes del valor de la mercancía, que consiste en la cualidad que tiene de satisfacer una necesidad. La utilidad depende de la adecuación del bien a la necesidad que trata de satisfacer; es, pues, un factor de carácter subjetivo.

## **Perdida**

Carencia, privación de lo que se poseía. Daño o perjuicio que se recibe en una cosa. Mal uso o desperdicio de una cosa. Desperdiciar, disipar o malgastar algo. Decaer del concepto, crédito o estimación en que se estaba.

### **Empresa**

Unidad económica caracterizada por una organización de diversos elementos (capital, trabajo y técnica), bajo la dirección de un empresario, que puede ser una persona física o jurídica (sociedad), y cuya finalidad es la realización de una actividad industrial o comercial, o la prestación de un servicio con ánimo de lucro.

### **Tiempo**

Duración de las cosas sujetas a cambio o de los seres que tienen una existencia finita. Periodo tal como se especifica; si no, se entiende que es largo. Ocasión o coyuntura de hacer algo. Cada uno de los actos sucesivos en que se divide la ejecución de una cosa. Estación, periodo durante el que se desarrolla una acción o procesa.

### **Finanzas**

Caudales, bienes. Obligación que alguien asume para responder de la obligación de otra persona. Conjunto de actividades relacionadas con cuestiones bancarias y bursátiles o con grandes negocios mercantiles.

### **Contabilidad**

Sistema adoptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio y establecer, por medio de los balances, la situación

permanente de las empresas y el resultado de las operaciones efectuadas. Conjunto de cuentas de una empresa o entidad.

### **Elaborar**

Preparar o transformar un producto mediante el tratamiento adecuado. Idear o inventar algo complejo. Dar forma y crear una idea, teoría o proyecto.

### **Distribuir**

Repartir algo entre varios según un criterio. Disponer de forma adecuada. Dividir o repartir una cosa entre varias personas señalando lo que le corresponde a cada una.

### **Incidencia**

Lo que sucede en el curso de un asunto o negocio y tiene relación con ello. Influencia de un número de casos en algo, normalmente en las estadísticas. Influencia o efecto que tiene una cosa sobre otra.

### **Sistemas**

Conjunto de reglas o principios sobre una materia estructurados y enlazados entre sí. Conjunto de elementos que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto. Conjunto de ideas, principios o que conforman una teoría coherente y completa. Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regula el funcionamiento de una colectividad.

### **Periodo**

Tiempo que una cosa tarda en volver al estado o posición que tenía al principio. Ciclo de tiempo. Espacio de tiempo que incluye toda la duración o el proceso de una cosa.

### **Gerencia**

Cargo o gestión del gerente. Tiempo que una persona se mantiene en este. Persona o conjunto de ellas que dirigen y administran una empresa u organización.

### **Elementos**

Fundamento, móvil o parte integrante de una cosa. Principio físico o químico de los cuerpos. Medios, recursos. Instrumentos, medios necesarios para una actividad.

### **Prevenir**

Prever, conocer de antemano un daño o perjuicio y tomar las medidas necesarias. Advertir de alguna cosa. Influir en la voluntad de uno predisponiéndole contra alguien o algo. Tratar de evitar o impedir que se produzca un daño o peligro que se conoce con anterioridad.

### **Dinero**

Moneda corriente, que tiene valor legal. Fortuna, riqueza, conjunto de bienes. Conjunto de monedas y billetes que se usan como medio legal de pago en una comunidad de personas.

### **Decisión**

Resolver, tomar una determinación. Firmeza de carácter. Dar una solución o juicio definitivo sobre un asunto. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.

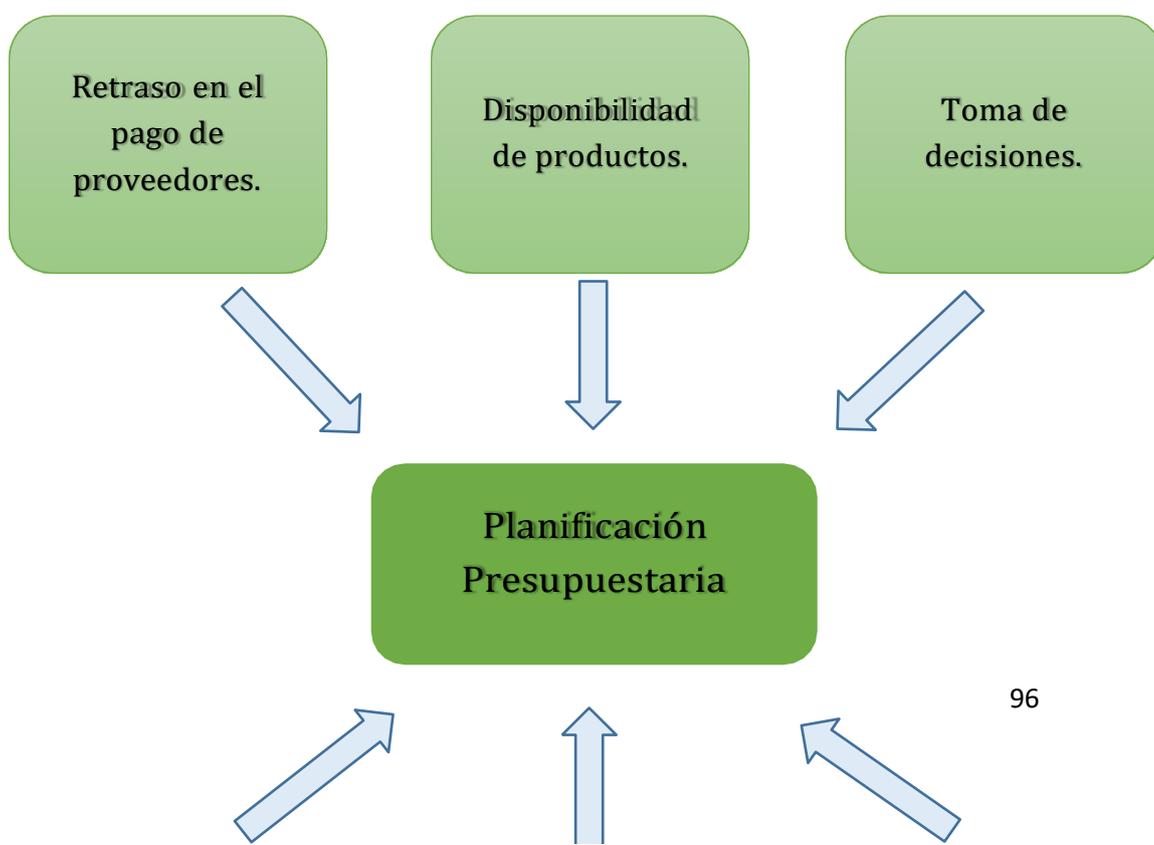
### **Controlar**

Ejercer una persona el control sobre algo o alguien. Dominar o ejercer autoridad sobre una o varias personas. Verificar o comprobar el funcionamiento o evolución de una cosa. Dominarse o contener los propios sentimientos o emociones.

### **Ejecutar**

Hacer, realizar una cosa. Hacer cumplir una orden o disposición judicial por procedimiento ejecutivo. Interpretar una pieza musical.

## **Anexo 2. Diagrama causas - efectos del problema**



Planeamiento de actividades.

**Anexo 3. Ejercicio identificación de ingresos y egresos**

En la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda., se presentan los siguientes datos sobre las ventas reflejados en los siguientes cuadros:

VENTAS HISTORICAS ANUALES				
Detalle	2011	2012	2013	2014
ENERO	57,917.82	67,675.65	122,110.58	33,921.80
FEBRERO	47,048.74	84,416.43	92,858.79	51,703.32
MARZO	67,509.88	28,988.67	7,502.49	28,656.49
ABRIL	65,983.76	39,805.56	66,094.64	53,671.73
MAYO	68,183.67	36,681.64	98,221.38	91,742.53
JUNIO	34,715.58	33,720.61	62,608.09	53,189.84
JULIO	26,046.08	33,163.44	25,994.36	56,148.65
AGOSTO	42,357.88	72,530.59	27,209.80	40,373.11
SEPTIEMBRE	33,484.05	43,722.97	37,298.90	
OCTUBRE	30,568.76	33,555.65	35,797.44	
NOVIEMBRE	29,196.74	38,426.25	47,168.66	

DICIEMBRE	22,690.19	36,209.10	20,170.06	
<b>TOTALES</b>	<b>525,703.11</b>	<b>548,896.50</b>	<b>643,035.19</b>	<b>409,407.47</b>

Cuadro # 9

Fuente: Reportes de ventas mensuales de la compañía.

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

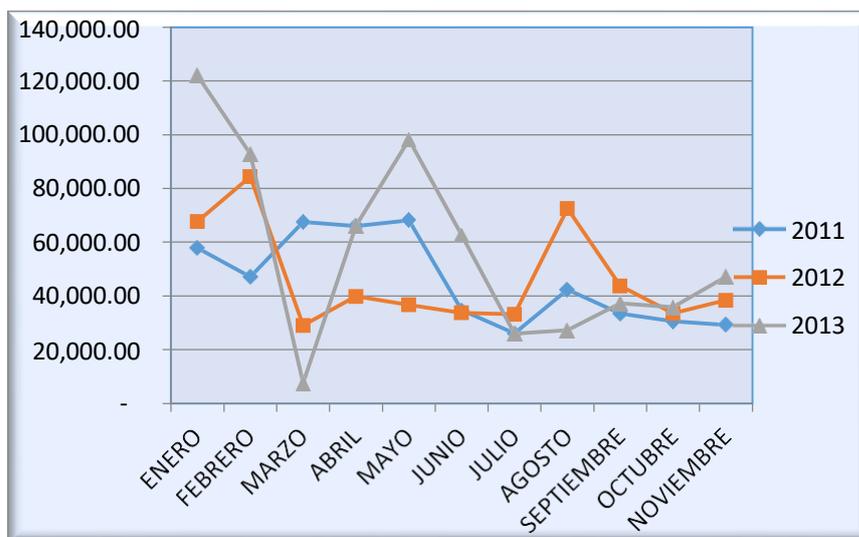


Grafico # 10

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

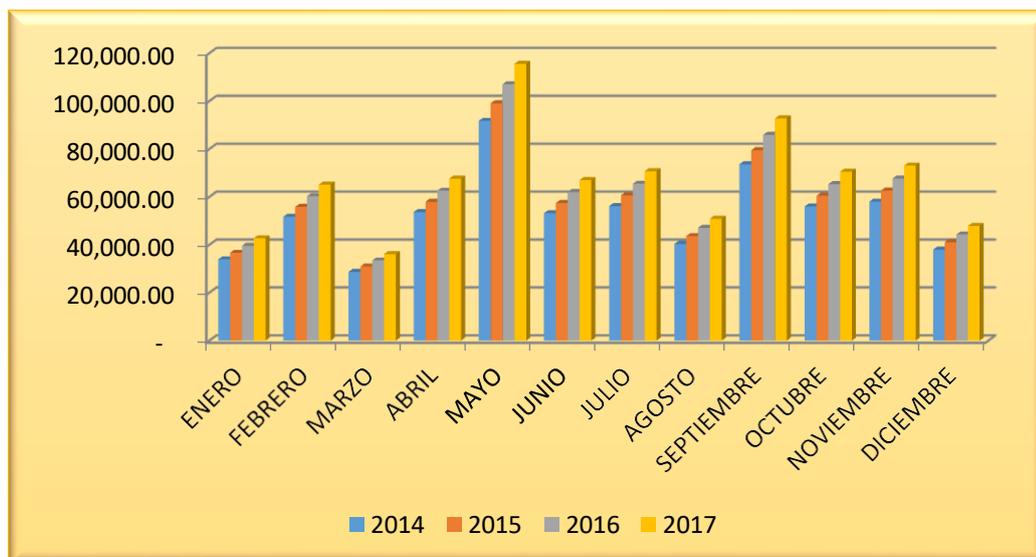
Se tomara en cuenta un aumento del 8% anual para los años posteriores.

En el siguiente cuadro y grafico se muestra detalladamente:

VENTAS ANUALES PROYECTADAS				
Detalle	2014	2015	2016	2017
ENERO	33,921.80	36,635.54	39,566.39	42,731.70
FEBRERO	51,703.32	55,839.59	60,306.75	65,131.29
MARZO	28,656.49	30,949.01	33,424.93	36,098.92
ABRIL	53,671.73	57,965.47	62,602.71	67,610.92
MAYO	91,742.53	99,081.93	107,008.49	115,569.17
JUNIO	53,189.84	57,445.03	62,040.63	67,003.88
JULIO	56,148.65	60,640.54	65,491.79	70,731.13
AGOSTO	40,373.11	43,602.96	47,091.20	50,858.49
SEPTIEMBRE	73,654.20	79,546.54	85,910.26	92,783.08
OCTUBRE	56,000.00	60,480.00	65,318.40	70,543.87
NOVIEMBRE	58,000.00	62,640.00	67,651.20	73,063.30
DICIEMBRE	38,000.00	41,040.00	44,323.20	47,869.06

<b>TOTALES</b>	<b>635,061.67</b>	<b>685,866.60</b>	<b>740,735.93</b>	<b>799,994.81</b>
----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

**Cuadro # 10**  
**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña



**Grafico # 11**  
**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

Igualmente visualizaremos las compras anuales que se han realizado en la compañía.

#### COMPRAS HISTORICAS ANUALES

	2011	2012	2013	2014
ENERO	31,299.88	35,763.34	82,979.42	22,037.60
FEBRERO	36,620.31	63,741.41	58,022.05	34,941.72
MARZO	41,888.83	4,791.71	1,136.99	17,700.93
ABRIL	32,522.03	21,025.96	53,293.47	38,076.30
MAYO	33,620.74	8,915.77	76,075.88	64,632.34
JUNIO	8,678.53	5,118.54	36,761.97	43,872.15
JULIO	15,110.84	4,406.30	4,630.15	29,863.37
AGOSTO	14,658.51	95,284.84	14,688.00	26,514.20
SEPTIEMBRE	12,509.85	28,711.91	13,112.00	64,948.16
OCTUBRE	2,627.30	17,140.69	11,603.91	-
NOVIEMBRE	11,251.94	26,005.60	31,037.48	-

DICIEMBRE	24,051.04	18,609.63	1,959.55	-
<b>TOTALES</b>	<b>264,839.80</b>	<b>329,515.70</b>	<b>385,300.87</b>	<b>203,560.11</b>

Cuadro # 11

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

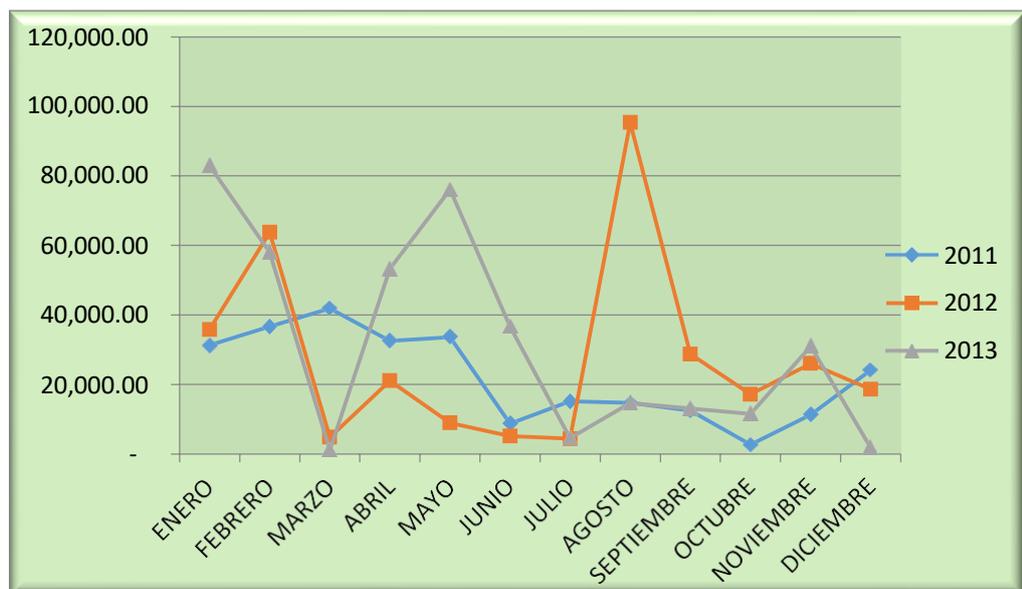


Grafico # 12

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

La proyección de compras se muestra a continuación:

<b>COMPRAS ANUALES PROYECTADAS</b>				
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ENERO	22,037.60	25,644.88	27,696.47	29,912.19
FEBRERO	34,941.72	39,087.71	42,214.73	45,591.90
MARZO	17,700.93	21,664.31	23,397.45	25,269.25
ABRIL	38,076.30	40,575.83	43,821.89	47,327.65
MAYO	64,632.34	69,357.35	74,905.94	80,898.42
JUNIO	43,872.15	40,211.52	43,428.44	46,902.72
JULIO	29,863.37	42,448.38	45,844.25	49,511.79
AGOSTO	26,514.20	30,522.07	32,963.84	35,600.94
SEPTIEMBRE	51,557.94	55,682.58	60,137.18	64,948.16
OCTUBRE	39,200.00	42,336.00	45,722.88	49,380.71
NOVIEMBRE	40,600.00	43,848.00	47,355.84	51,144.31
DICIEMBRE	26,600.00	28,728.00	31,026.24	33,508.34

<b>TOTALES</b>	<b>435,596.55</b>	<b>480,106.62</b>	<b>518,515.15</b>	<b>559,996.36</b>
----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Cuadro # 12

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

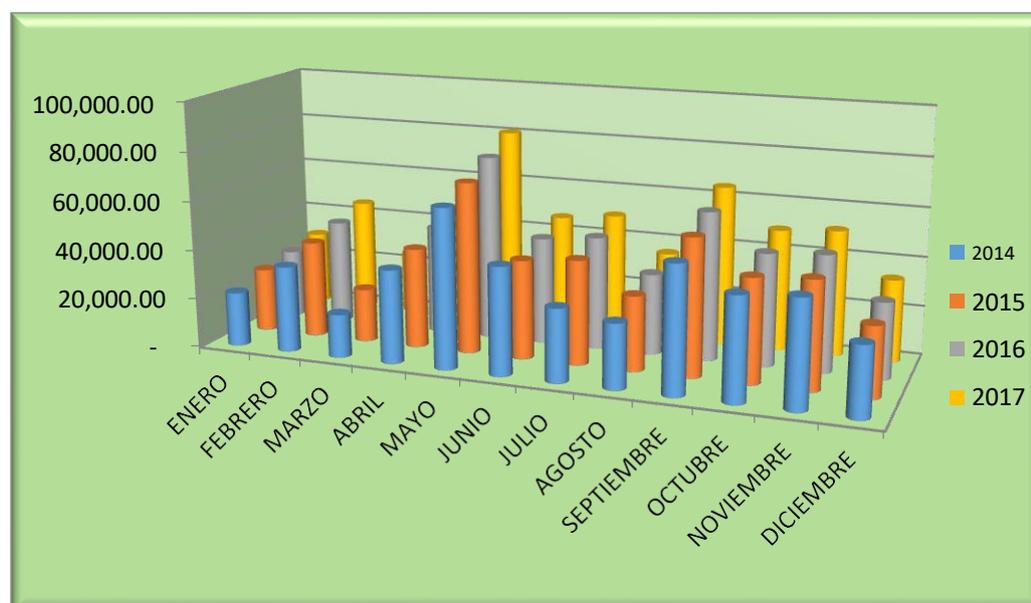


Grafico # 13

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

Las compras proyectadas se identifican con el siguiente detalle:

**DETALLE DE COMPRAS ANUALES PROYECTADAS**

DETALLE	2014		2015		2016		2017	
	MAT. PRIMA	PROD. TERM.						
ENERO	4,407.52	17,630.08	5,128.98	20,515.90	5,539.29	22,157.18	5,982.44	23,929.75
FEBRERO	6,988.34	27,953.38	7,817.54	31,270.17	8,442.95	33,771.78	9,118.38	36,473.52
MARZO	3,540.19	14,160.74	4,332.86	17,331.45	4,679.49	18,717.96	5,053.85	20,215.40
ABRIL	7,615.26	30,461.04	8,115.17	32,460.66	8,764.38	35,057.52	9,465.53	37,862.12
MAYO	12,926.47	51,705.87	13,871.47	55,485.88	14,981.19	59,924.75	16,179.68	64,718.73
JUNIO	8,774.43	35,097.72	8,042.30	32,169.22	8,685.69	34,742.75	9,380.54	37,522.17
JULIO	5,972.67	23,890.70	8,489.68	33,958.70	9,168.85	36,675.40	9,902.36	39,609.43
AGOSTO	5,302.84	21,211.36	6,104.41	24,417.66	6,592.77	26,371.07	7,120.19	28,480.76
SEPTIEMBRE	10,311.59	41,246.35	11,136.52	44,546.06	12,027.44	48,109.74	12,989.63	51,958.52
OCTUBRE	8,400.00	33,600.00	8,467.20	33,868.80	9,144.58	36,578.30	9,876.14	39,504.57
NOVIEMBRE	8,700.00	34,800.00	8,769.60	35,078.40	9,471.17	37,884.67	10,228.86	40,915.45
DICIEMBRE	5,700.00	22,800.00	5,745.60	22,982.40	6,205.25	24,820.99	6,701.67	26,806.67

SUBTOTAL	88,639.31	354,557.24	96,021.32	384,085.30	103,703.03	414,812.12	111,999.27	447,997.09
<b>TOTAL</b>		443,196.55		480,106.62		518,515.15		559,996.36

**Cuadro # 13**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

Una vez que se han identificado los ingresos y costos que tiene la compañía con sus respectivas proyecciones ahora debemos determinar los gastos. En el área administrativa detallaremos los siguientes gastos:

#### **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
Sueldos	2,700.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	556.20
Beneficios Sociales	753.69
Servicios Básicos	350.00
Plan corporativo	285.00
Internet	85.00
Arriendos	400.00
Suministros de oficina	120.00
Mantenimiento Equipos de Computación	100.00
Impuestos y Contribuciones	700.00
Combustible	200.00
Mantenimiento de Vehículos	400.00
Seguros	400.00
Gastos Generales	200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 7,249.89</b>

**Cuadro # 14**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

En el área de ventas se presentan los siguientes gastos:

#### **GASTOS DE VENTAS**

<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
Sueldo Vendedores	400.00
Comisiones	500.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	185.40
Viáticos	450.00
Publicidad	200.00
Otros	350.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2,085.40</b>

**Cuadro # 15**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

En el área de producción se identifican los siguientes gastos:

#### GASTOS DE PRODUCCION

Rubros	Valor
Sueldos	1,026.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	211.36
Mantenimiento maquinaria	250.00
Otros	400.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,887.36</b>

Cuadro # 16

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

Y por último, en el área financiera se presentan los siguientes gastos:

#### PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS

Rubros	Valor
Prestamos Bco. Pichincha 1493794 (08-2015)	1,050.20
Prestamos Bco. Pichincha 1435942	820.00
Tarjeta Corporativa	500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2,370.20</b>

Cuadro # 17

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

Las proyecciones de los gastos se presentarían con un incremento del 8% anual, los cuales se detallan a continuación:

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS</b>				
<b>Rubros</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Sueldos	2,700.00	2,916.00	3,149.28	3,401.22
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	556.20	600.70	648.75	700.65
Beneficios Sociales	753.69	813.99	879.10	949.43
Servicios Básicos	350.00	378.00	408.24	440.90
Plan corporativo	285.00	307.80	332.42	359.02
Internet	85.00	91.80	99.14	107.08
Arriendos	400.00	432.00	466.56	503.88
Suministros de oficina	120.00	129.60	139.97	151.17
Mantenimiento Equipos de Oficina	100.00	108.00	116.64	125.97
Impuestos y Contribuciones	700.00	756.00	816.48	881.80
Combustible	200.00	216.00	233.28	251.94
Mantenimiento de Vehículos	400.00	432.00	466.56	503.88
Seguros	400.00	432.00	466.56	503.88
Gastos Generales	200.00	216.00	233.28	251.94
<b>Total</b>	<b>7,249.89</b>	<b>7,829.88</b>	<b>8,456.27</b>	<b>9,132.77</b>

**Cuadro # 18**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

<b>GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS</b>				
<b>Rubros</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Sueldo Vendedores	400.00	432.00	466.56	503.88
Comisiones	500.00	540.00	583.20	629.86
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	185.40	200.23	216.25	233.55
viáticos	450.00	486.00	524.88	566.87
Publicidad	200.00	216.00	233.28	251.94
Otros	350.00	378.00	408.24	440.90
<b>Total</b>	<b>2,085.40</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,627.00</b>

**Cuadro # 19**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

### **GASTOS DE PRODUCCION PROYECTADOS**

Rubros	2014	2015	2016	2017
Sueldos	1,026.00	1,108.08	1,196.73	1,292.46
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	211.36	228.26	246.53	266.25
Mantenimiento maquinaria	250.00	270.00	291.60	314.93
Otros	400.00	432.00	466.56	503.88
<b>Total</b>	<b>1,887.36</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,377.53</b>

Cuadro # 20

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS PROYECTADOS				
Rubros	2014	2015	2016	2017
Prestamos Bco. Pichincha 1493794 (08-2015)	1,050.20	1,050.20	1,071.20	1,071.20
Prestamos Bco. Pichincha 1435942	820.00	820.00	820.00	836.40
Tarjeta Corporativa	500.00	520.00	540.80	562.43
<b>Total</b>	<b>2,370.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,470.04</b>

Cuadro # 21

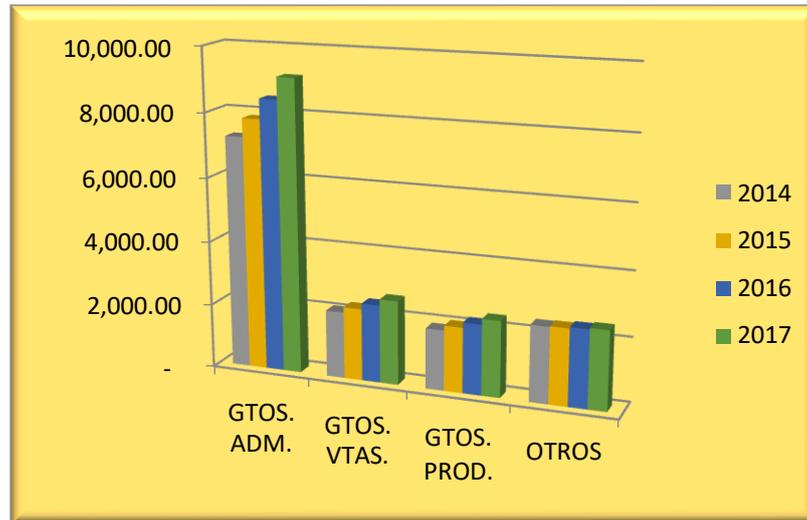
Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

A continuación un detalle de gastos proyectados para el inicio de cada periodo:

PROYECCION GASTOS MENSUALES				
DETALLE	oct-14	ene-15	ene-16	ene-17
GTOS. ADM.	7,249.89	7,829.88	8,456.27	9,132.77
GTOS. VTAS.	2,085.40	2,252.23	2,432.41	2,627.00
GTOS. PROD.	1,887.36	2,038.34	2,201.41	2,377.53
OTROS	2,370.20	2,390.20	2,432.00	2,470.04
	<b>13,592.85</b>	<b>14,510.66</b>	<b>15,522.10</b>	<b>16,607.34</b>

Cuadro # 22

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña



**Grafico # 14**

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

A continuación se presentaran los datos de ingresos y gastos en flujos con ellos se podrá también obtener información confiable que contribuya a los directivos para la toma de decisiones y al mismo tiempo permitirá realizar los correctivos pertinentes en los casos que se requieran, para tener una mejor ilustración de estos se presentan a continuación:

FLUJO DE CAJA AÑO 2014													
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Por Ventas										56,000.00	58,000.00	38,000.00	152,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>56,000.00</b>	<b>58,000.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>152,000.00</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>COMPRA DE MERCADERIAS</b>													
MERCADERIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,000.00	43,500.00	28,500.00	114,000.00
<b>TOTAL COMPRAS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>42,000.00</b>	<b>43,500.00</b>	<b>28,500.00</b>	<b>114,000.00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>													
Sueldos										2,700.00	2,700.00	2,700.00	8,100.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%										556.20	556.20	556.20	1,668.60
Beneficios Sociales										753.69	753.69	753.69	2,261.07
Servicios Basicos										350.00	350.00	350.00	1,050.00
Plan corporativo										285.00	285.00	285.00	855.00
Internet										85.00	85.00	85.00	255.00
Arriendos										400.00	400.00	400.00	1,200.00
Suministros de oficina										120.00	120.00	120.00	360.00
Mantenimiento Equipos de Oficina										100.00	100.00	100.00	300.00
Impuestos y Contribuciones										700.00	700.00	700.00	2,100.00
Combustible										200.00	200.00	200.00	600.00
Mantenimiento de Vehiculos										400.00	400.00	400.00	1,200.00
Seguros										400.00	400.00	400.00	1,200.00
Gastos Generales										200.00	200.00	200.00	600.00
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>7,249.89</b>	<b>7,249.89</b>	<b>7,249.89</b>	<b>21,749.67</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>													
Sueldos										1,026.00	1,026.00	1,026.00	3,078.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%										211.36	211.36	211.36	634.07
Mantenimiento maquinaria										250.00	250.00	250.00	750.00
Otros										400.00	400.00	400.00	1,200.00
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1,887.36</b>	<b>1,887.36</b>	<b>1,887.36</b>	<b>5,662.07</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>													
Sueldo Vendedores										400.00	400.00	400.00	1,200.00
Comisiones										500.00	500.00	500.00	1,500.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%										185.40	185.40	185.40	556.20
Viaticos										450.00	450.00	450.00	1,350.00
Publicidad										200.00	200.00	200.00	600.00
Otros										350.00	350.00	350.00	1,050.00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2,085.40</b>	<b>2,085.40</b>	<b>2,085.40</b>	<b>6,256.20</b>
<b>PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS</b>													
Prestamos Bco. Pichincha 1493794 (08-2015)										1,050.20	1,050.20	1,050.20	3,150.60
Prestamos Bco. Pichincha 1435942										820.00	820.00	820.00	2,460.00
Tarjeta Corporativa										500.00	500.00	500.00	1,500.00
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2,370.20</b>	<b>2,370.20</b>	<b>2,370.20</b>	<b>7,110.60</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>55,592.85</b>	<b>57,092.85</b>	<b>42,092.85</b>	<b>154,778.54</b>
<b>FLUJO MENSUAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>407.15</b>	<b>907.15</b>	<b>(4,092.85)</b>	<b>(2,778.54)</b>

Cuadro # 23

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

FLUJO DE CAJA AÑO 2015													
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Por Ventas	36,635.54	55,839.59	30,949.01	57,965.47	99,081.93	57,445.03	60,640.54	43,602.96	79,546.54	60,480.00	62,640.00	41,040.00	685,866.60
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>36,635.54</b>	<b>55,839.59</b>	<b>30,949.01</b>	<b>57,965.47</b>	<b>99,081.93</b>	<b>57,445.03</b>	<b>60,640.54</b>	<b>43,602.96</b>	<b>79,546.54</b>	<b>60,480.00</b>	<b>62,640.00</b>	<b>41,040.00</b>	<b>685,866.60</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>COMPRA DE MERCADERIAS</b>													
MERCADERIAS	25,644.88	39,087.71	21,664.31	40,575.83	69,357.35	40,211.52	42,448.38	30,522.07	55,682.58	42,336.00	43,848.00	28,728.00	480,106.62
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>25,644.88</b>	<b>39,087.71</b>	<b>21,664.31</b>	<b>40,575.83</b>	<b>69,357.35</b>	<b>40,211.52</b>	<b>42,448.38</b>	<b>30,522.07</b>	<b>55,682.58</b>	<b>42,336.00</b>	<b>43,848.00</b>	<b>28,728.00</b>	<b>480,106.62</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>													
Sueldos	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00	8,748.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	600.70	1,802.09
Beneficios Sociales	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	813.99	2,441.96
Servicios Basicos	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	1,134.00
Plan corporativo	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	307.80	923.40
Internet	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	91.80	275.40
Arriendos	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	1,296.00
Suministros de oficina	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	129.60	388.80
Mantenimiento Equipos de Oficina	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	324.00
Impuestos y Contribuciones	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	756.00	2,268.00
Combustible	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	648.00
Mantenimiento de Vehiculos	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	1,296.00
Seguros	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	1,296.00
Gastos Generales	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	648.00
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>7,829.88</b>	<b>93,958.57</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>													
Sueldos	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	1,108.08	3,296.96
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	228.26	2,739.17
Mantenimiento maquinaria	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	3,240.00
Otros	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	5,184.00
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>2,038.34</b>	<b>24,460.13</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>													
Sueldo Vendedores	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	1,296.00
Comisiones	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	1,620.00
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	200.23	600.70
Viaticos	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	1,458.00
Publicidad	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	648.00
Otros	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	1,134.00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>2,252.23</b>	<b>27,026.78</b>
<b>PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS</b>													
Prestamos Bco. Pichincha 1493794 (08-2015)	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	1,050.20	12,602.40
Prestamos Bco. Pichincha 1435942	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	9,840.00
Tarjeta Corporativa	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	6,240.00
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>2,390.20</b>	<b>28,682.40</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>40,155.54</b>	<b>53,598.37</b>	<b>36,174.96</b>	<b>55,086.49</b>	<b>83,868.01</b>	<b>54,722.18</b>	<b>56,959.04</b>	<b>45,032.73</b>	<b>70,193.23</b>	<b>56,846.66</b>	<b>58,358.66</b>	<b>43,238.66</b>	<b>654,234.51</b>
<b>FLUJO MENSUAL</b>	<b>(3,519.99)</b>	<b>2,241.22</b>	<b>(5,225.95)</b>	<b>2,878.98</b>	<b>15,213.92</b>	<b>2,722.85</b>	<b>3,681.50</b>	<b>(1,429.77)</b>	<b>9,353.30</b>	<b>3,633.34</b>	<b>4,281.34</b>	<b>(2,198.66)</b>	<b>31,632.09</b>

Cuadro # 24

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

FLUJO DE CAJA AÑO 2016													
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Por Ventas	39,566.39	60,306.75	33,424.93	62,602.71	107,008.49	62,040.63	65,491.79	47,091.20	85,910.26	65,318.40	67,651.20	44,323.20	740,735.93
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>39,566.39</b>	<b>60,306.75</b>	<b>33,424.93</b>	<b>62,602.71</b>	<b>107,008.49</b>	<b>62,040.63</b>	<b>65,491.79</b>	<b>47,091.20</b>	<b>85,910.26</b>	<b>65,318.40</b>	<b>67,651.20</b>	<b>44,323.20</b>	<b>740,735.93</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>COMPRA DE MERCADERIAS</b>													
MERCADERIAS	27,696.47	42,214.73	23,397.45	43,821.89	74,905.94	43,428.44	45,844.25	32,963.84	60,137.18	45,722.88	47,355.84	31,026.24	518,515.15
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>27,696.47</b>	<b>42,214.73</b>	<b>23,397.45</b>	<b>43,821.89</b>	<b>74,905.94</b>	<b>43,428.44</b>	<b>45,844.25</b>	<b>32,963.84</b>	<b>60,137.18</b>	<b>45,722.88</b>	<b>47,355.84</b>	<b>31,026.24</b>	<b>518,515.15</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>													
Sueldos	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	3,149.28	9,447.84
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	648.75	548.75	648.75	648.75	648.75	648.75	648.75	648.75	648.75	648.75	648.75	648.75	1,946.26
Beneficios Sociales	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	879.10	2,637.31
Servicios Basicos	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	1,224.72
Plan corporativo	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	332.42	997.27
Internet	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	99.14	297.43
Arriendos	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	1,399.68
Suministros de oficina	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	139.97	419.90
Mantenimiento Equipos de Oficina	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	116.64	349.92
Impuestos y Contribuciones	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	816.48	2,448.44
Combustible	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	699.84
Mantenimiento de Vehiculos	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	1,399.68
Seguros	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	1,399.68
Gastos Generales	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	699.84
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>8,456.27</b>	<b>101,475.26</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>													
Sueldos	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	1,196.73	14,360.72
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	246.53	2,958.31
Mantenimiento maquinaria	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	291.60	3,499.20
Otros	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	5,598.72
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>2,201.41</b>	<b>26,416.94</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>													
Sueldo Vendedores	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	466.56	1,399.68
Comisiones	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	583.20	1,749.60
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	216.25	648.75
Viaticos	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	524.88	1,574.64
Publicidad	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	233.28	699.84
Otros	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	408.24	1,224.72
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>2,432.41</b>	<b>29,188.93</b>
<b>PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS</b>													
Prestamos Bco. Pichincha 1493794 (08-2015)	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	12,854.45
Prestamos Bco. Pichincha 1435942	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	9,840.00
Tarjeta Corporativa	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	540.80	6,489.60
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>2,432.00</b>	<b>29,184.05</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>43,218.57</b>	<b>57,736.83</b>	<b>38,919.55</b>	<b>59,343.99</b>	<b>90,428.04</b>	<b>58,950.54</b>	<b>61,366.35</b>	<b>48,485.94</b>	<b>75,659.28</b>	<b>61,244.98</b>	<b>62,877.94</b>	<b>46,548.34</b>	<b>704,780.33</b>
<b>FLUJO MENSUAL</b>	<b>(3,652.18)</b>	<b>2,569.93</b>	<b>(5,494.62)</b>	<b>3,258.71</b>	<b>16,580.45</b>	<b>3,090.09</b>	<b>4,125.44</b>	<b>(1,394.74)</b>	<b>10,250.98</b>	<b>4,073.42</b>	<b>4,773.26</b>	<b>(2,225.14)</b>	<b>35,955.60</b>

Cuadro # 25  
Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

**FLUJO DE CAJA  
AÑO 2017**

RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Por Ventas	42,731.70	65,131.29	36,098.92	67,610.92	115,569.17	67,003.88	70,731.13	50,858.49	92,783.08	70,543.87	73,063.30	47,869.06	799,994.81
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>42,731.70</b>	<b>65,131.29</b>	<b>36,098.92</b>	<b>67,610.92</b>	<b>115,569.17</b>	<b>67,003.88</b>	<b>70,731.13</b>	<b>50,858.49</b>	<b>92,783.08</b>	<b>70,543.87</b>	<b>73,063.30</b>	<b>47,869.06</b>	<b>799,994.81</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>COMPRA DE MERCADERIAS</b>													
MERCADERIAS	29,912.19	45,591.90	25,269.25	47,327.65	80,898.42	46,902.72	49,511.79	35,600.94	64,948.16	49,380.71	51,144.31	33,508.34	559,996.36
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>29,912.19</b>	<b>45,591.90</b>	<b>25,269.25</b>	<b>47,327.65</b>	<b>80,898.42</b>	<b>46,902.72</b>	<b>49,511.79</b>	<b>35,600.94</b>	<b>64,948.16</b>	<b>49,380.71</b>	<b>51,144.31</b>	<b>33,508.34</b>	<b>559,996.36</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>													
Sueldos	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	3,401.22	10,203.67
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	700.65	2,101.96
Beneficios Sociales	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	949.43	2,848.30
Servicios Basicos	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	1,322.70
Plan corporativo	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	359.02	1,077.05
Internet	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	107.08	321.23
Arriendos	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	1,511.65
Suministros de oficina	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	151.17	453.50
Mantenimiento Equipos de Oficina	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	125.97	377.91
Impuestos y Contribuciones	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	881.80	2,645.40
Combustible	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	755.83
Mantenimiento de Vehiculos	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	1,511.65
Seguros	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	1,511.65
Gastos Generales	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	755.83
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>9,132.77</b>	<b>109,593.28</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>													
Sueldos	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	1,292.46	15,509.57
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	266.25	3,194.97
Mantenimiento maquinaria	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	314.93	3,779.14
Otros	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	6,046.62
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>2,377.53</b>	<b>28,530.30</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>													
Sueldo Vendedores	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	503.88	1,511.65
Comisiones	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	629.86	1,889.57
Obligaciones con el IESS patronal 20.6%	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	233.55	700.65
Viaticos	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	566.87	1,700.61
Publicidad	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	251.94	755.83
Otros	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	440.90	1,322.70
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>2,627.00</b>	<b>31,524.04</b>
<b>PAGOS Y GASTOS FINANCIEROS</b>													
Prestamos Bco. Pichincha 1493794 (08-2015)	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	1,071.20	12,854.45
Prestamos Bco. Pichincha 1435942	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	836.40	10,036.80
Tarjeta Corporativa	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	562.43	6,749.18
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>2,470.04</b>	<b>29,640.43</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>46,519.53</b>	<b>62,199.24</b>	<b>41,876.58</b>	<b>63,934.98</b>	<b>97,505.75</b>	<b>63,510.05</b>	<b>66,119.13</b>	<b>52,208.28</b>	<b>81,555.49</b>	<b>65,988.05</b>	<b>67,751.65</b>	<b>50,115.68</b>	<b>759,284.42</b>
<b>FLUJO MENSUAL</b>	<b>(3,787.83)</b>	<b>2,932.05</b>	<b>(5,777.66)</b>	<b>3,675.94</b>	<b>18,063.41</b>	<b>3,493.83</b>	<b>4,612.00</b>	<b>(1,349.79)</b>	<b>11,227.59</b>	<b>4,555.82</b>	<b>5,311.65</b>	<b>(2,246.62)</b>	<b>40,710.39</b>

Cuadro # 26

Elaborado por: Johanna Espinoza Bajaña

Por último se realizara un balance de resultados el que mostrara la rentabilidad de la compañía:

<b>Balance de Resultados Projectado</b>				
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ventas	635,061.67	685,866.60	740,735.93	799,994.81
Costo de Ventas	443,196.55	480,106.62	518,515.15	559,996.36
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	191,865.12	205,759.98	222,220.78	239,998.44
Gastos Administrativos	86,998.68	93,958.57	101,475.26	109,593.28
Gastos de Producción	22,648.27	24,460.13	26,416.94	28,530.30
Gastos de Ventas	25,024.80	27,026.78	29,188.93	31,524.04
Otros Gastos	28,442.40	28,682.40	29,184.05	29,640.43
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	28,750.97	31,632.09	35,955.60	40,710.39
<b>15% Participación Empleados</b>	4,312.64	4,744.81	5,393.34	6,106.56
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	24,438.32	26,887.28	30,562.26	34,603.83
Impuesto a la Renta	6,109.58	6,721.82	7,640.57	8,650.96
<b>UTILIDAD NETA</b>	18,328.74	20,165.46	22,921.70	25,952.87

**Cuadro # 27**

**Elaborado por:** Johanna Espinoza Bajaña

#### **Anexo 4. Encuesta**

Resultados de la encuesta realizada a los directivos, personal administrativo y de operación de la compañía Nutrientes para el Agro Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Guayaquil.