PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL INPROLAC S.A.

JITMAN ISRAEL PORTILLA FLORES

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS

QUITO, NOVIEMBRE 2018

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

INFORMANTES:

Dra. Alexandra Ramírez

Ing. Carlos Sierra, Mgtr.

DEDICATORIA

Primero a Dios, gracias a él he podido finalizar con éxito mi etapa universitaria.

Como una gran muestra de amor quiero dedicar el presente trabajo de titulación a todos mis seres queridos, quienes han sabido velar por mi bienestar a lo largo de mi vida.

Quiero dedicar mi trabajo especialmente a mis padres Rocío y Jitman, quienes son el pilar fundamental en mi vida, mis formadores y han sido aquellas personas que me han apoyado en cada momento difícil durante diferentes etapas de mi vida. Ustedes son los triunfadores de todos los logros que he tenido y que vendrán.

A un ser tan maravilloso que es la otra mitad de mi vida y es mi hermana, de quien me siento tan orgulloso por ser lo que es, aunque estuvo lejos durante la elaboración de mi trabajo de titulación la sentía como si estuviera a mi lado al igual que mi motor de vida, mi madre.

A mi novia Marcela, por ese apoyo y ese empuje incondicional que me dio cuando más lo necesité, te agradezco no solo por la ayuda brindada sino por los buenos momentos que compartimos.

Israel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su amor y bondad, por ser mi guía en toda batalla a la que me has enviado. Gracias por regalarme mi familia y aquellos seres maravillosos que he conocido durante el camino de mi vida.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por ser la institución que me ha formado como un profesional y a todos quienes fueron mis maestros y colegas, los cuales aportaron con un granito de arena para tener amplios conocimientos en el medio donde me desarrollo.

Al tutor y guía de mi trabajo de titulación, el Ing. Galo Sánchez, por transmitirme sus conocimientos y dedicación para lograr el objetivo final como es la finalización de mi trabajo de titulación con éxito.

A todos mis compañeros de trabajo, quienes se han preocupado cada momento por la realización de mi trabajo de titulación.

Israel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO POR EL QUE ATRAVIESA LA EMPRESA INDUSTRIAL INPROLAC S.A 3

1.1 Ubicación 3
1.2 Historia 3
1.3 Objetivos de la empresa 5
1.4 Misión 6
1.5 Visión 6
1.6 Descripción de los principales productos o servicios 7
1.7 Lugares donde opera 7
1.8 Desempeño en la sociedad 8
1.9 Desempeño financiero 8
1.10 FODA 9
1.10.1 Fortalezas 10
1.10.2 Oportunidades 11
1.10.3 Debilidades 11
1.10.4 Amenazas 12
1.11 Organigrama 12

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE PRESUPUESTOS 15

2.1 Definición 15
2.2 Importancia 15
2.3 Objetivos 16
2.4 Mecánica de presupuestación 16
2.5 Ventajas 17
2.6 Desventajas 18
2.7 Control 18
2.8 Planificación 19
2.9 Clasificación del presupuesto 20

2.10 Clases de presupuestos 21
2.10.1 Presupuesto de ventas 21
2.10.2 Presupuesto de producción 23
2.10.3 Presupuesto de materia prima 24
2.10.4 Presupuesto de mano de obra 25
2.10.5 Presupuesto de costos de fabricación 26
2.10.6 Presupuesto de gastos de operación 27
2.10.7 Flujo de caja 30
2.11 Indicadores financieros 31

3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL INPROLAC S.A. 36
3.1 Factores externos que inciden en la determinación del presupuesto 36
3.1.1 Factores políticos 36
3.1.2 Factores económicos 36
3.1.3 Factores sociales 37
3.1.4 Conclusiones de los factores externos 38
3.2 Factores del sector que inciden en la determinación del presupuesto 38
3.2.1 Abastecimiento de materia prima 38
3.2.2 Inventario de materia prima y producto terminado 39
3.2.3 Estructura de costos de la industria 40
3.2.4 Rentabilidad de la industria y abastecedores 41
3.3 Análisis de la información contable de la empresa Inprolac 42
3.3.1 Análisis vertical del estado de situación financiera 44
3.3.2 Análisis vertical del estado de resultados 46
3.3.3 Análisis horizontal del estado de situación financiera 47
3.3.4 Análisis horizontal del estado de resultados 49
3.3.5 Análisis ratios financieros 50
3.4 Generación de supuestos para la elaboración del presupuesto de la empresa Inprolac 54
3.4.1 Análisis relacional entre producción de leche y PIB 54
3.4.2 Análisis relacional entre ventas industria derivados lácteos y PIB 54
3.4.3 Análisis relacional entre producción de leche y crecimiento de las ventas de la industria derivados lácteos 55

3.4.4 Análisis relacional entre consumo de derivados lácteos y crecimiento de las ventas de la industria derivados lácteos 56
3.4.5 Proyección de la producción de leche 56
3.4.6 Proyección de las ventas de la industria láctea 57
3.5 Desarrollo del presupuesto para el período 2019 – 2021 58

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 65
4.1 Conclusiones 65
4.2 Recomendaciones 66

REFERENCIAS 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales provincias productoras de leche 38
Tabla 2: Inventario de materia prima 39
Tabla 3: Inventario de producto terminado 40
Tabla 4: Estructura de costos 40
Tabla 5: Rentabilidad eslabón primario y secundario para el año 2014, 2015, 2016 41
Tabla 6: Estado de Situación Financiera 2014 - 2017 43
Tabla 7: Estado de Resultados 2014 - 2017 44
Tabla 8: Análisis vertical del estado de situación financiera 45
Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados 46
Tabla 10: Análisis horizontal del estado de situación financiera 48
Tabla 11: Análisis horizontal del estado de resultados 49
Tabla 12: Análisis ratios financieros 51
Tabla 13: Análisis ratios financieros comparados con la industria 52
Tabla 14: Indicadores globales del comportamiento de la industria vs la empresa 59
Tabla 15: Análisis de crecimiento de la industria 59
Tabla 16: Producción y ventas 59
Tabla 17: Tasa crecimiento de las ventas INPROLAC 60
Tabla 18: Precio promedio productos Inprolac 60
Tabla 19: Proyección precios unitarios 60
Tabla 20: Presupuesto producción (unidades) 61
Tabla 21: Presupuesto de ventas 61
Tabla 22: Costo de ventas y producción 61
Tabla 23: Gastos operacionales 61
Tabla 24: Estado de resultados integral proyectado 62
Tabla 25: Estado de situación financiera proyectada 63
Tabla 26: Ratios financieros en base a la proyección de los estados de resultados 64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural 14
Figura 2: Distribución de la producción de leche en la industria láctea 39
Figura 3: Relación crecimiento producción leche y PIB 54
Figura 4: Relación crecimiento ventas industria derivados lácteos y PIB 55
Figura 5: Relación entre crecimiento producción leche y ventas de la industria láctea . 55
Figura 6: Relación crecimiento consumo derivados lácteos y ventas de la industria 56
Figura 7: Proyección producción de leche por día 57
Figura 8: Proyección ventas de la industria 58

RESUMEN EJECUTIVO

Todos los procesos empresariales provienen de las actividades administrativas y a su vez están direccionadas por una serie de funciones financieras, las cuales al ser estructuradas de manera correcta, brindan una aplicación de una administración más dinámica, moderna y eficaz.

El presupuesto es una herramienta fundamental para el manejo de los recursos con los que cuenta una empresa y con el cual se pueden establecer diferentes objetivos en un periodo de tiempo determinado los mismos que son presentados o expresados en términos monetarios.

Su aplicación es muy importante para el funcionamiento de una Compañía, de tal manera que todas las decisiones que se tomen por parte de los altos funcionarios de la organización sean sustentadas o basadas en una herramienta como el presupuesto, el mismo que se convierte en un respaldo y guía para la toma de decisiones.

La implementación de un sistema presupuestario ayuda eficientemente al correcto uso de los recursos y a consolidar la información financiera con el fin de tomar decisiones acertadas dentro de un entorno muy variable como es la industria láctea ecuatoriana.

Existen factores que son muy importantes y que se debe considerar para tomar decisiones sobre el presupuesto ya que la industria de lácteos en el país está sujeta a cambios de acuerdo a diferentes órganos reguladores que establecen precios, cantidades promedio de materia prima que genera la industria y estándares de cumplimiento.

INTRODUCCIÓN

El presupuesto de una Compañía forma parte del lineamiento correcto para el manejo de los recursos con los que cuenta una empresa y con el cual podemos establecer diferentes objetivos en un periodo de tiempo determinado los mismos que son presentados o expresados en términos monetarios.

La implementación de un sistema presupuestario, es de vital importancia para el funcionamiento de una Compañía, de tal manera que todas las decisiones que se tomen por parte de los altos funcionarios de la organización sean sustentadas o basadas en una herramienta como el presupuesto, el mismo que se convierte en un respaldo y guía para la toma de decisiones.

Para la empresa Industrial Inprolac S.A. la implementación de un sistema presupuestario ayudará eficientemente al correcto uso de los recursos y a consolidar la información financiera con el fin de tomar decisiones acertadas dentro de un entorno muy variable como es la industria láctea ecuatoriana.

En el capítulo uno del presente trabajo de titulación trata sobre el entorno por el que atraviesa la empresa, su ubicación, historia, plan estratégico y su desempeño en varios aspectos importantes como son: social, económico y financiero. El objetivo de este capítulo es conocer con mayor profundidad el giro del negocio y el desarrollo de la empresa en general.

El conjunto de definiciones y una base amplia de conceptos sobre los presupuestos se presentan en el capítulo dos, el mismo que nos ayuda a comprender de mejor manera varios componentes del sistema presupuestario en general. En este capítulo también podemos encontrar diferentes indicadores financieros los cuales han servido como base para proyectar los balances presupuestados a fututo.

En el capítulo tres, se plantea el desarrollo del presupuesto con la premisa de un estudio de indicadores y factores externos que inciden de manera directa con la toma de

decisiones. Existen factores que son muy importantes y que debemos considerar para tomar decisiones sobre el presupuesto ya que la industria de lácteos en el país está sujeta a cambios de acuerdo a diferentes órganos reguladores que establecen precios, cantidades promedio de materia prima que genera la industria y estándares de cumplimiento.

Finalmente, en el capítulo cuatro se establecen conclusiones sobre la realización del sistema presupuestario.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO POR EL QUE ATRAVIESA LA EMPRESA INDUSTRIAL INPROLAC S.A

1.1 Ubicación

Inprolac S.A. se encuentra ubicada al noreste de la provincia de Pichincha, en la ciudad de Cayambe. Ciudad privilegiada que tiene una gran diversidad ganadera gracias al trabajo de sus habitantes que se dedican a la producción de leche. Esto se debe a la cantidad de haciendas que año tras año tienen un gran sentido de superación en mantener al ganado para su producción.

Cayambe se ha destacado al igual que otras poblaciones ubicadas al centro del país, y es reconocido como uno de los lugares sobresalientes en la producción de lácteos; por ésta razón Cayambe ha llamado la atención a muchos turistas para degustar y adquirir la diversidad de alimentos que provienen de la materia prima mencionada anteriormente.

Por todas estas razones la ciudad ha sido seleccionada por muchos como la principal fuente de adquisición y provisión de productos provenientes de insumos lácteos.

1.2 Historia

La compañía que hoy opera bajo la razón social "Inprolac S.A. "fue fundada en la ciudad de Cayambe, como Dulac's CIA. LTDA. el 9 de Julio de 1990, por Eduardo Cadena Fuertes, un visionario y aguerrido emprendedor que edificó su negocio sobre la base de la calidad, el respeto de sus clientes y el afán por generar empleo y desarrollo para su pueblo.

Inicia su negocio procesando tres tarros de leche (120 litros) que se convirtieron en rico queso fresco pasteurizado con un perfil diferente a los productos del mercado que se comercializaban en esa época. Esta característica de queso dulce fue rápidamente percibida por sus clientes quienes rápidamente contribuyeron al crecimiento de la

compañía. Los quesos Dulac's son hoy una de más marcas más apetecidas en el mercado ecuatoriano.

Al queso fresco le siguió el desarrollo de nuevas líneas como la de yogurt en 1992 seguida por Manjar de Leche cuya marca es identidad local y una de las tres más importantes del país.

Posteriormente se adhieren a las líneas existentes la leche pasteurizada y una línea de refrescos.

En el año 2001 cambia la razón social a Inprolac S.A. y Dulac's se convierte en una de las marcas más importantes a las que se suman otra como: Sammy, La Rochelle, Porvenir, Yogufresh y Gelou, la más reciente desarrollada para postres gelificados.

En el 2008 incursiona en el negocio de leche UHT en funda.

A finales de 2014 se adquiere un nuevo lote de terreno y se duplica la capacidad instalada en preparación para atender expansiones futuras.

En el 2015 con una inversión importante arranca la línea de leche condensada azucarada en repuesta al cambio de matriz productiva con un nivel alto de calidad, comparables a los productos que se importan de Chile y Perú.

En 2016 arranca una línea de producción de leche evaporada, siendo la única compañía que elabora este tipo de producto en el país y comparte el mercado con producto importado de Perú y de Chile.

En 2016 entra al mercado de mermeladas, jaleas y leches saborizadas esterilizadas.

La capacidad instalada supera las 10000 toneladas por año y opera a una capacidad de 60-70%.

Los encargos de fabricación han contribuido al crecimiento de la compañía; entre los clientes más importantes en esta línea de negocio se cuentan Corporación Favorita, Produdis CIA Ltda., La Fabril S.A., Nestlé Ecuador S.A., y Levapan del Ecuador.

La compañía se encuentra certificada en BPM desde el año 2014 por la certificadora Food Knoledge y avalada por el ministerio de salud desde 2016. Cuenta con un sistema de calidad y sigue fiel a principios y valores corporativos inmutables desde su misma fundación.

La compañía cuenta hoy con 120 trabajadores directos y genera más de 500 empleos indirectos. Acopia leche desde la provincia del Carchi, Imbabura y Pichincha favoreciendo el desarrollo de cinco comunidades dedicadas a la ganadería de leche. Es una de las tres compañías lecheras más importantes de la ciudad de Cayambe y altamente reconocida en el contexto Nacional.

1.3 Objetivos de la empresa

La meta principal de todas las empresas es tener un crecimiento constante de la utilidad, y esto se logra mediante la exitosa acogida que tengan los productos por parte del consumidor. Además del crecimiento en ventas, existen diferentes maneras para lograr que la empresa tenga crecimientos exitosos, entre los cuales podemos mencionar al crecimiento de infraestructura, crecimiento de capacidad interna de la empresa, crecimiento de capital y otros que sin duda son de vital importancia para la compañía.

Entre los principales objetivos de la empresa Inprolac S.A. podemos mencionar los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de los clientes brindando productos de calidad.

- Seguir de manera responsable y oportuna con el tiempo de entrega de los productos al consumidor final.

- Mejoramiento continuo.

- Prosperar los resultados de la compañía.

- Trabajar e integrar al equipo de trabajo personas calificadas para que desempeñen las actividades encomendadas de manera adecuada.

- Instruir constantemente al personal.

- Crear un ambiente adecuado de trabajo.

1.4 Misión

La misión define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de una empresa, ayudará el responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinosa, 2012)

La empresa industrial Inprolac S.A. tiene definida su misión de la siguiente manera:

Brindar a los clientes y sus familias alimentos saludables, placenteros, con la más alta calidad, a precios competitivos y elaborados por un equipo de personas que día a día trabajan motivados para alcanzar el bienestar y la confianza de sus consumidores (Inprolac).

1.5 Visión

La visión define las metas que se pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de una empresa, es importante responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinosa, 2012).

La misión de Inprolac está establecida de la siguiente manera:

Ser en el 2020 la empresa ecuatoriana de productos alimenticios con los más altos índices de calidad y social mente responsable; que lidere el mercado ecuatoriano por las buenas prácticas en sus procesos y, que brinde salud y bienestar a sus consumidores.
(Inprolac)

1.6 Descripción de los principales productos o servicios

Inprolac S.A. cuenta con una gran diversidad de productos, representados cada uno de ellos por su marca reconocida Dulac´s. Sus productos principales son: queso, dulce de leche, yogurt de diferentes sabores, crema de leche, leche condensada, entre otros. Su producto estrella es el manjar de leche junto con el queso mozzarella que es muy apetecido por los turistas que visitan la ciudad.

1.7 Lugares donde opera

Inprolac S.A. opera en la ciudad de Cayambe como su planta principal y además de sus oficinas principales. Inprolac S.A. también cuenta con diferentes sucursales que comprende el sector administrativo tanto en la ciudad de Quito como en Guayaquil.

Los principales procesos que realiza son:

- Adquisición de materia prima, en este caso la principal es la leche.
- Elaboración de queso fresco.
- Elaboración de manjar de leche.
- Elaboración crema de leche.
- Elaboración de yogurt.

1.8 Desempeño en la sociedad

Inprolac S.A. ha contribuido para el crecimiento y desarrollo de la industria y ha hecho de la misma, una empresa familiar con más de 25 años de experiencia en la industria de productos alimenticios, sus sistemas de gestión garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos, así como la responsabilidad con sus colaboradores y medio ambiente. Inprolac S.A. se basa en la calidad de los productos, la innovación y la mejora continua.

1.1. Desempeño tecnológico

Inprolac S.A. está a la vanguardia en el ámbito de la teología. Gracias a esto puede lograr efectividad en sus procesos y eficiencia en el uso de materia prima para cada uno de sus requerimientos. Al establecer un alto desempeño tecnológico, implica a la empresa a llevar de manera paralela la elaboración de cada uno de sus productos con su debida calidad y a cumplir con el tiempo establecido de producción.

1.9 Desempeño financiero

La evolución económica de Inprolac S.A. no es diferente a la de una compañía familiar típica de las tantas que existen en el país. Sin embargo, a lo largo de los 26 años de permanencia en el mercado se han dado cambios importantes que han marcado la historia económica y financiera.

En el año 1990 la compañía inicia con un módulo de facturación para poder formalizar el negocio y al poco tiempo incorpora un módulo contable; fue solo hasta el año 2016 que se logró implementar un ERP que le permita a la compañía afrontar dos desafíos futuros de organizaciones similares a las nuestras. Con una inversión importante adquirieron SAP Business One, un ERP desarrollado en Alemania para Mini pymes europeas que se adaptan a todo tipo de compañías.

Dentro de los pilares fuertes de la compañía se destaca el contar con una estructura administrativa sólida y bien definida en la que aspectos como: calidad, logística, Ingeniería, Innovación y desarrollo de productos constituyen insumos importantes para

afrontar la competitividad en la que el aspecto de costos se constituye en un diferenciador de la mano con otros como la calidad y el servicio al cliente.

Hasta el Año 2014 la calificación de la compañía era pequeña industria, situación que cambio para mediados del mismo año y por añadidura cambiaron algunas reglas de juego, entre ellas se tuvo que incorporar las NIIFS desde el año 2015. Este hecho fue muy significativo para Inprolac S.A. ya que los nuevos requerimientos fueron una condición técnica con la que se implementó todo el esquema contable en SAP B0.

El desafío actual es el estructurar al 100% el módulo de costos y el financiero. La compañía cuenta con más de 80 indicadores para monitorear el desempeño de la misma y el tema financiero cada día cobra mayor importancia. Es por eso pertinente el contar con un presupuesto con el que se pueda vislumbrar diferentes horizontes en el tiempo y así disponer de una herramienta gerencial para optimizar la cadena de abastecimientos y mejorar la toma de decisiones gerenciales.

1.10 FODA

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra una empresa (Espinosa, 2013).

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la misma, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz foda divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas (Espinosa, 2013).

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves, como por ejemplo los relacionados con: financiamiento, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis foda trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa (Espinosa, 2013).

1.10.1 Fortalezas

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca? (Espinosa, 2013)

La empresa industrial Inprolac S.A. tiene diferentes fortalezas como las siguientes:

- Prestigio de la marca a nivel nacional.
- Sus productos se encuentran en los principales mercados del país.
- Tecnología de punta para la elaboración de los productos.
- Gran diversificación de productos.
- Procesos de producción y distribución adecuados.
- Innovación de productos.
- Ubicación de la fábrica en lugares privilegiados y cercanos a sus proveedores principales de materia prima.

1.10.2 Oportunidades

Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado? (Espinosa, 2013).

Inprolac S.A. presenta las siguientes oportunidades:

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Posibilidad de exportación de productos hacia mercados internacionales que demandan prestigio en el sector.
- Capacitación para mejorar los procesos.
- Opciones de apalancamiento financiero con tasas porcentuales bajas o competitivas con el fin de disminuir el riesgo financiero y el desarrollo de la compañía.
- Mayor apertura del mercado de lácteos para introducir productos de mayor diversidad.

1.10.3 Debilidades

Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Espinosa, 2013)

Inprolac S.A. puede presentar las siguientes debilidades:

- No cuenta son un sistema presupuestario.

- Falta de herramientas adicionales para realizar proyecciones futuras.

- No existe suficiente cantidad de profesionales capacitados para el manejo de nuevas tecnologías.

1.10.4 Amenazas

Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado. Si se logra identificar una amenaza con suficiente antelación se puede evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de una organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores? (Espinosa, 2013).

Inprolac S.A. tiene las siguientes amenazas:

- Vulnerabilidad a cambios o decisiones políticas.

- Alta competencia en el sector.

- Desastres naturales que pueden afectar no solamente a las instalaciones de la compañía sino, a los proveedores de la materia prima principal.

- Variaciones de precios de las materias primas.

- Productos sustitutos.

1.11 Organigrama

Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado (Salazar, 2005).

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, además debe reflejar la situación de la organización. Por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc. (Salazar, 2005).

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales (Salazar, 2005).

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la "eficiencia" en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la "organización" como parte fundamental del proceso administrativo (Salazar, 2005).

La empresa industrial Inprolac S.A. presenta el siguiente organigrama:

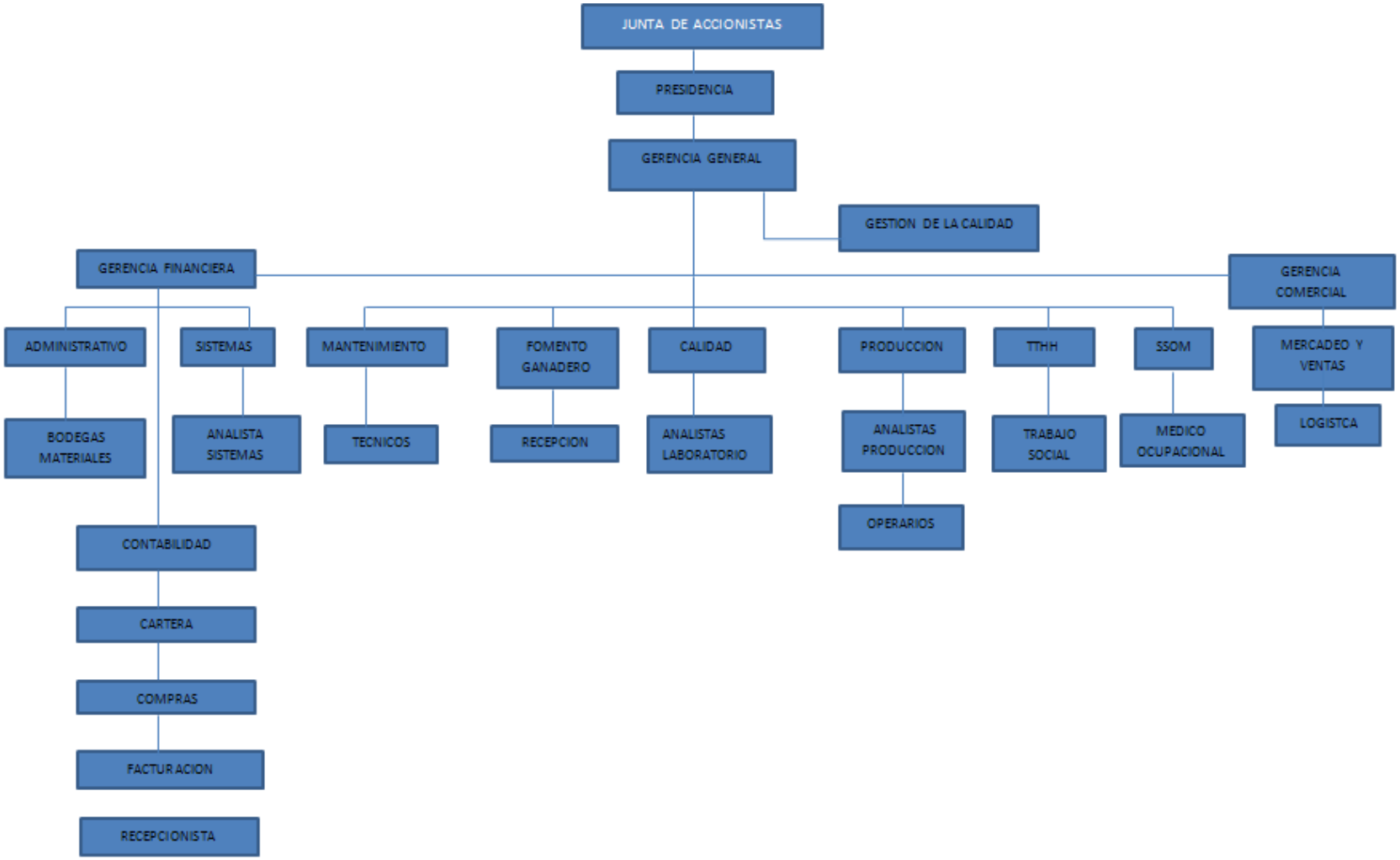


Figura 1: Organigrama estructural

Fuente: Inprolac S.A

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE PRESUPUESTOS

2.1 Definición

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Quisiguiña Calle, 2005).

2.2 Importancia

La implementación de un sistema presupuestario es de suma importancia dentro del entorno de planificación financiera de toda compañía, más aún en una empresa industrial que abarca gran capacidad del mercado de lácteos como lo es Inprolac S.A.

Como menciona Carolina Quito (Quito Salinas, 2010 - 2011) los presupuestos son considerados importantes por las siguientes razones:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización puedan tomar decisiones oportunas.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo.

- Sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

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

- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

2.3 Objetivos

El principal objetivo que tiene el uso del sistema presupuestario en las operaciones y planes de una compañía es tener un control absoluto del horizonte de aplicación de cada uno de sus recursos en cada período determinado.

Además para Francisco Quisiguiña Calle (Quisiguiña Calle, 2005) el presupuesto cumple con los siguientes objetivos:

- Ser una guía de acción
- Permite comparar lo real con lo planificado
- Evaluar la actuación de la compañía
- Optimizar el empleo económico de los recursos
- Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos.

2.4 Mecánica de presupuestación

El manejo operativo, numérico y mecánico de los Presupuestos no puede ni debe fallar, pues es la simple recolección, proceso y presentación de los resultados que se esperan en el período presupuestado; que consiste esencialmente en:

- Diseñar los formatos e informes.
- Determinar los datos necesarios.
- Estructurar los métodos operativos para completar y desarrollar los procesos. (Quisiguiña Calle, 2005)

2.5 Ventajas

Como ventajas de los presupuestos Francisco Quisiguiña (Quisiguiña Calle, 2005) menciona las siguientes:

- Presiona a que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.

- Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada.

- Cuando existe motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.

- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.

- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.

- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.

- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.

- Facilita el control administrativo.

- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.

- Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

2.6 Desventajas

No existen desventajas considerables sobre el manejo de presupuestos, sin embargo, la falta de distintos factores puede ser determinante en el manejo de la planificación de una compañía. Podemos citar las siguientes desventajas:

- La falta o ausencia de información es un aspecto clave para que no se pueda establecer un sistema presupuestario de manera correcta.

- El presupuesto solo cumple el papel fundamental de ser una herramienta para la dirección de la empresa, de esta manera no se puede cambiar ninguna guía o idea principal de la gerencia.

- Se requiera de una gran cantidad de información, recursos y un factor importante para que se establezca de manera adecuada como es el tiempo.

2.7 Control

Dirección: Se encargará de fijar la política general a seguir, los informes que periódicamente reciba deberán ir depurados, a fin de que pueda ocuparse tan solo de las desviaciones más significativas, consiguiendo así un ahorro importante de tiempo dentro de la función directiva (Quisiguiña Calle, 2005).

Mandos intermedios: Su función es instrumentar los medios necesarios para que el objetivo de la política general se alcance. Su existencia permite, por medio de la delegación de funciones, la adopción de rápidas soluciones ante problemas concretos (Quisiguiña Calle, 2005).

Ejecutantes: Constituyen el último eslabón, su actividad descansa en el empleo de los instrumentos recibidos y el cumplimiento de las órdenes recibidas (Quisiguiña Calle, 2005).

2.8 Planificación

Para Francisco Quisiguiña (2005) la ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

Los aspectos que deben manejarse por quienes tienen la responsabilidad de planificar en las instituciones tanto públicas como privadas en general pueden ser:

a. La mecánica de la presupuestación

   El manejo operativo, numérico y mecánico de los Presupuestos no puede ni debe fallar, pues es la simple recolección, proceso y presentación de los resultados que se esperan en el período presupuestado; que consiste esencialmente en:

   - Diseñar los formatos e informes.
   - Determinar los datos necesarios.
   - Estructurar los métodos operativos para completar y desarrollar los procesos.

b. Las técnicas de la presupuestación

   Son aquellos métodos de desarrollo de la información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones, relacionados con las estimaciones, y que nos sirve para validar y respaldar las proyecciones. Entre estos tenemos:

   - Métodos para pronosticar ventas.
   - Análisis de punto de equilibrio.
   - Determinación de costos estándar.
   - Presupuestación variable.
   - Investigación de operaciones (ventas, producción, inventarios).

- Determinación de la capacidad de producción.
- Presupuesto base cero.

c. Fundamentos de la presupuestación

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario. La participación y el compromiso permiten la viabilidad de las estrategias y acciones que acercarán los objetivos. Cuando se reciben cifras que no tienen el respaldo y sustento de cómo y con qué recursos se lograrán, difícilmente estos tendrán la validez que el presupuesto exige.

Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los presupuestos tenemos:

- Compromiso de la administración.
- Sistema de comunicación efectiva.
- Sistema participativo.
- Estructura organizacional definida.
- Expectativas realistas (objetivos y metas).
- Asignación de recursos.
- Horizontes de los presupuestos.
- Referencias históricas (tendencias y comportamientos).
- Flexibilidad de los presupuestos.
- Seguimiento y control.
- Contabilidad por responsabilidades.

2.9 Clasificación del presupuesto

a) Por el plazo

- Inmediato (hasta 3 meses)
- Corto plazo (hasta 1 año)
- Mediano plazo (2-4 años)
- Largo plazo (general)

b) Por el universo de la información

- Presupuesto de gobierno
- Presupuesto de sectores productivos
- Presupuestos empresariales
- Presupuestos-proyectos específicos

c) Por la naturaleza de las informaciones

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos (Ventas, Administración, etc.)
- Presupuesto de inversión
- Presupuesto de efectivo

d) Presupuestos financieros específicos

Estados financieros proyectados (Balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas, estado de cambios en la posición financiera.) (Quisiguiña Calle, 2005).

2.10 Clases de presupuestos

2.10.1 Presupuesto de ventas

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades.

El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia ínter e intra industrial, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas de 97% o 98%. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control (Quisiguiña Calle, 2005).

Previsión de ventas

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a qué precios; son algunos de los objetivos prioritarios.

Su correcto cálculo facilita a largo plazo la elaboración de un programa de inversiones y financiación; a corto plazo permite la ejecución de un presupuesto de producción en función de una política de inventarios, y la obtención de un presupuesto de compras y de gastos comerciales, así como de gastos financieros.

En el presupuesto de ventas, se supone la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado.

El reparto se realizará por áreas geográficas y por vendedores, para lo cual habrá que desarrollar una distribución por nivel porcentual de ocupación de cada área o agente. La presupuestación final que se haga debe efectuarse por productos o líneas de productos (Quisiguiña Calle, 2005).

Ventajas del presupuesto de ventas:

- Mejorar la penetración en el mercado
- Elevar la efectividad en ventas
- Anticipar las peticiones del consumidor

- Conocer la necesidad de nuevos productos
- Saber de las estrategias de la competencia

2.10.2 Presupuesto de producción

Francisco Quisiguiña (2005) menciona que el presupuesto de producción determina el número de unidades por cada producto a fabricarse para satisfacer las ventas planeadas a través de niveles de inventarios apropiados y a los costos que permitan obtener beneficios esperados.

Debe existir un equilibrio entre ventas, inventarios y producción para que el presupuesto cumpla con el objetivo de proveer los bienes o servicios en condiciones óptimas de cantidades y costos.

El responsable de producción es el Director o Gerente de planta, quien debe conocer y manejar:

- Capacidad de la fábrica
- Capacidad del personal
- Disponibilidad de materiales
- Limitaciones técnicas
- Limitaciones de inversión
- Costos de elementos productivos

Los pasos a seguir en la planificación de la producción pueden ser:

- Determinar el nivel de inventario por producto de acuerdo al plan de ventas y las necesidades de rotación de inventarios.

- Necesidad de producción total y por producto.

- Análisis de capacidad de producción.

- Determinar la complejidad y duración de los procesos de fabricación.

- Revisar las condiciones de instalaciones de la fábrica.

- Elaborar el presupuesto de materia prima.

- Elaborar el presupuesto de mano de obra.

- Elaborar el presupuesto de Gastos de Fabricación.

- Elaborar el presupuesto de inversiones (compras de maquinaria, repuestos).

2.10.3 Presupuesto de materia prima

La materia prima es un elemento que constituye de mayor incidencia en los costos de los productos fabricados, por esta razón la elaboración del presupuesto de materia prima tiene como objetivo determinar las necesidades de materia prima con un nivel adecuado de inventarios y una razonable compra de la materia prima.

El momento de determinar la necesidad de materia prima existen casos en los que la calificación de los materiales a utilizarse pueden tener dificultades como:

- La conformación del producto
- Los nuevos productos
- Los lotes de producción
- Los porcentajes de desperdicios.

El presupuesto de compras de materia prima es uno de los primeros presupuestos de costos que debe prepararse, ya que las cantidades por compras y los planes de entrega deben establecerse rápidamente, para que los materiales estén disponibles cuando se necesiten.

Por lo general se dispone de una hoja de especificaciones o formulación para cada producto que muestre el tipo y la cantidad de cada material directo por unidad de producción.

Con base en esa lista, el departamento de compras prepara los programas de compras y entregas, los que deben estar en estrecha combinación con el presupuesto de producción y con los programas de entrega del proveedor (Quisiguiña Calle, 2005).

El presupuesto de suministros de materiales indirectos se incluye en el presupuesto de los costos indirectos de fabricación. Para la elaboración del presupuesto de compras se requiere contar con la siguiente información:

- Presupuesto de producción en unidades
- Inventario final de materia prima en unidades
- Inventario inicial real en unidades
- Precio de compra por unida. (Quisiguiña Calle, 2005).

2.10.4 Presupuesto de mano de obra

El presupuesto de mano de obra debe estar en armonía con la planificación realizada para la producción de unidades a fabricarse, razón por la cual es necesario que este presupuesto se realice especificando horas y costo de mano de obra por tiempo y por producto.

A pesar de que la incidencia en el costo total no sea significativa, su revisión y utilización futura será determinantes para el manejo y rendimiento de la producción, para lo cual es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Administración de mano de obra:

- Necesidad de trabajadores calificados o no
- Contratación y entrenamiento
- Negociación con el sindicato
- Administración de sueldos y salarios.

2. Determinación del costo de mano de obra:

- Clasificación en mano de obra directa o indirecta
- Costos normales y extraordinarios

- Métodos de pago de los salarios
- Determinación del listado de mano de obra a utilizarse
- Disponibilidad de tiempos estándares o predeterminados
- Revisión del registro de costos históricos

3. Inclusión de sistemas de mejoramiento de la eficiencia en la mano de obra

- Estudio de tiempos y movimientos
- Costos estándares
- Estimados directos del supervisor
- Efectividad en la contratación
- Entrenamiento y adiestramiento
- Plan de permisos y bonificaciones especiales por resultados

2.10.5 Presupuesto de costos de fabricación

En todas las actividades existen costos y cargos que se los puede identificar a que producto o servicio en particular corresponden, sin embargo, existe un grupo de costos y gastos (fijos y variables) que sirven para la producción, pero que su identificación específica respecto a qué producto o bien corresponde es difícil precisar. Si la administración desea eliminar distribuciones de los costos y gastos indirectos que provoquen bienes o servicios subsidiados en perjuicio de otros, se debe procurar definir criterios de asignación de costos que arrojen valoraciones de productos y/o servicios más ajustados a la realidad, ya que sobre esa base se tomarán decisiones.

A continuación se presentan grupos de costos que por su influencia e interpretación en los presupuestos requieren ser analizados en detalle:

1. Costos fijos, variables, mixtos
2. Costos directos e indirectos
3. Costos controlables y no controlables

Para la elaboración del presupuesto de costos indirectos de fabricación es necesario determinar la tasa de aplicación de costos indirectos en función de las diferentes bases de

aplicación (horas mano de obra directa, horas máquina, costo materia prima, costo mano de obra, unidades a producir); y su cálculo puede definirse en lo siguiente:

$$T.A. = \frac{\text{Costos indirectos fabricación estimados}}{\text{Total horas mano de obra directa}} = \text{tasa por hora mano de obra}$$

(Quisiguiña Calle, 2005)

2.10.6 Presupuesto de gastos de operación

Gastos de administración.

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización.

Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

En algunas compañías las actividades legales y de tesorería están combinadas, en otras operan por separado, el departamento de créditos puede estar incluido en la función de contabilidad, tesorería o ventas.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y mayores cargas de trabajo en los niveles más altos. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material

de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, etc., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

La dificultad de reparto no permite crear ninguna unidad de medida que los recoja, ya que ello debería realizarse a través de un sistema admitido por los demás departamentos que reciban su gasto. Es sin duda el área que plantea mayores dificultades, solo los gastos generales permiten utilizar unidades homogéneas de reparto, como por ejemplo el teléfono.

El control de las realizaciones únicamente puede efectuarse por medio de un análisis de las desviaciones en términos absolutos por naturalezas (Quisiguiña Calle, 2005).

Gastos de comercialización.

Este presupuesto englobará todos los gastos que por promoción, administración comercial, venta directa o costos de la sección de expediciones se produzcan en la distribución de los productos.

Será imprescindible realizar una separación de los gastos por naturalezas y con carácter departamental.

1. Promoción: publicidad y material de promoción.

2. Red de ventas: sueldos y comisiones de la red de venta, y demás gastos varios que los vendedores produzcan.

3. Administración comercial: sueldos, gastos de oficina, suscripciones, etc., es decir todos los gastos comerciales de carácter administrativo y de apoyo a la venta directa.

4. Expediciones: sueldos, transporte sobre ventas, embalajes y demás material auxiliar.

Las cuatro categorías de gastos descritas pueden o no considerarse repercutibles a los productos y estimarse como costos del período.

Su división permite dar a cada responsable los medios necesarios para el ejercicio de su actividad. El problema se presenta cuando quiere medirse la actividad de cada sección, ya que su determinación posibilitará el reparto.

1. Promoción: en función del costo de los medios utilizados, dividiéndolo por el producto o líneas de producto que lo originan.

2. Red de ventas: volumen de ventas por agente o área geográfica.

3. Administración comercial: no es posible medir su actividad por ninguna variable homogénea, debido a la diversificación de tareas que realiza.

4. Expediciones: el número de unidades, valor o peso de los productos facturados permitirá repartir sus gastos (Quisiguiña Calle, 2005).

El ejercicio de un análisis de rentabilidad puede aplicarse con objeto de determinar los márgenes por producto, facilitando así su distribución por clientes, canales de distribución, pedidos, áreas geográficas, vendedores y productos.

El control de los gastos de ventas implica el cálculo de desviaciones y análisis de las diferencias más significativas, imputando a cada responsable la justificación de sus gastos (Quisiguiña Calle, 2005).

Gastos financieros

Es de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los plazos de cobro y los plazos de pago.

La previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos.

El presupuesto de gastos financieros podría establecerse en función de las ventas brutas y efectuarse así el reparto en función de las ventas presupuestadas por productos.

Es difícil ejercer un correcto control de gastos financieros, ya que son muchas las variables susceptibles de provocar fluctuaciones. Las desviaciones serán un indicador de gestión financiera (Quisiguiña Calle, 2005).

2.10.7 Flujo de caja

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes. Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo (Quisiguiña Calle, 2005).

Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se lo hace por medio del presupuesto de efectivo (Quisiguiña Calle, 2005).

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa está en función de dos dimensiones: el tiempo necesario para convertir el activo en efectivo y el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo (Quisiguiña Calle, 2005).

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:

- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.

- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.

- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas.

- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.

- Fijar políticas de dividendos en la empresa.

- Determinar si los proyectos de inversión son rentable. (Quisiguiña Calle, 2005).

2.11 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son usados en una empresa o una organización para reflejar lo que nos indican los estados financieros. Estos van de la mano con la implementación del sistema presupuestario, ya que ayudan a prever y anticiparse a los hechos del futuro económico dentro de un período contable. Los principales indicadores financieros que utilizaremos durante el estudio son los siguientes:

Razones de liquidez

Un activo líquido es el que se puede convertir fácilmente en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. Convertir activos en efectivo, en especial activo circulante como inventarios y cuentas por cobrar, es el medio primario por el cual una empresa obtiene los fondos que necesita para pagar sus deudas. Por tanto, la posición líquida de una empresa tiene que ver con su capacidad para cumplir con sus obligaciones circulantes (Besley, 2016).

El activo a corto plazo o circulante es más fácil de convertir en efectivo que el activo a largo plazo, en consecuencia en términos generales, una empresa se consideraría más líquida que otra si una porción mayor de sus activos totales estuviera en forma de activos circulantes (Besley, 2016).

Razón circulante o de solvencia

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón circulante } = \frac{activo\ circulante}{pasivo\ corto\ plazo}$$

Ésta razón financiera indica cuántas veces el activo corriente es capaz de solventar requerimientos de los acreedores o pagar las deudas. (Besley, 2016)

Razón de liquidez inmediata o prueba ácida.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de liquidez inmediata } = \frac{activo\ circulante - inventario}{pasivo\ corto\ plazo}$$

Mide cuantas veces los activos más líquidos pueden cubrir los pasivos corrientes (Caja, bancos, cuentas por cobrar).

Los inventarios por lo general son los menos líquidos de los activos circulantes de una empresa, de manera que son los que tienen más probabilidad de sufrir pérdidas en caso de una liquidación rápida. Por tanto, es importante realizar una mediación de la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios. (Besley, 2016)

Razones de administración de activos.

Es el segundo grupo de razones, las razones de administración de activos miden con cuanta eficiencia la empresa administra sus activos. Estas razones están diseñadas para responder lo siguiente: ¿La cantidad total de cada tipo de activo reportada en el balance parece razonable, demasiado alta o demasiado baja en vista de los niveles de ventas actuales y proyectadas? (Besley, 2016).

Razón de rotación de inventarios.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventario } = \frac{Costo\ de\ ventas}{Inventario}$$

Establece el tiempo en que el inventario pasa a ser una cuenta por cobrar.

Se debe tener cuidado al calcular y utilizar la razón de rotación de inventario debido a que las compras de inventario ocurre durante todo el año, mientras que las cifras de inventario se aplican solo a un punto en el tiempo. Por ésta razón es mejor utilizar una mediación del inventario promedio (Besley, 2016).

Rotación de días pendientes de cobro.

Se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna (Besley, 2016).

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro } = \frac{Cuentas\ por\ cobrar}{\frac{Ventas\ anuales}{360}}$$

Indica la prontitud con que las ventas se convierten en efectivo.

Razón de rotación de los activos fijos.

Mide con cuanta efectividad la empresa utiliza su planta y equipo para ayudar a generar ventas (Besley, 2016).

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de activos fijos } = \frac{Ventas}{Activo\ fijo\ neto}$$

Razones de endeudamiento.

Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de endeudamiento } = \frac{Pasivos\ totales}{Activos\ totales}$$

La deuda total incluye tanto el pasivo circulante como la deuda a largo plazo. Mientras más baja sea la deuda, mayor será la protección contra la pérdida ante los acreedores en caso de liquidación (Besley, 2016).

Razones de rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado neto de las diferentes políticas y decisiones de la empresa. Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la administración de liquidez, activos y deuda sobre los resultados operativos (Besley, 2016).

Margen de utilidad neta.

Se mide la utilidad que se obtiene de cada unidad monetaria de ventas y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta } = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$$

Indica el porcentaje de utilidad obtenido en relación a las ventas realizadas.

Rendimiento de los activos totales.

Es el resultado del buen manejo administrativo para obtener resultados favorables en relación al rendimiento de los activos. (Besley, 2016)

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre activos totales } = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales}$$

Análisis DuPont.

La idea es lograr un mayor detalle al estudiar en partes una sola razón y convertirla en dos o más razones vinculadas. Mediante el método básico se calcula el rendimiento de los activos totales, al multiplicar el margen de utilidad neta por la rotación de los activos totales (Besley, 2016).

La fórmula es la siguiente:

$$= \frac{Utilidad\ neta}{Ventas}\ x\ \frac{Ventas}{Activos\ totales}$$

3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL INPROLAC S.A.

3.1 Factores externos que inciden en la determinación del presupuesto

3.1.1 Factores políticos

En lo que respecta a la organización del estado, la orientación de las políticas públicas está a cargo del poder ejecutivo, con el Presidente y los ministerios de cada ramo. En el caso de la orientación en el sector de manufactura se encarga el Ministerio de Industrias y Productividad, quienes emitan políticas de impulso al sector de manufactura, con el objetivo de incentivar la producción nacional y mejorar la capacidad instalada de las organizaciones industriales (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

En el caso del sector ganadero, quien rige sus políticas es el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que se enfoca en estructurar lineamientos de apoyo para incentivar la actividad agropecuaria, mediante la asignación de recursos para programas y proyectos en función de las necesidades del sector, a fin de mejorar la productividad así como las condiciones de vida de los productores, a través de la entrega de productos y servicios como asistencia técnica, capacitación, infraestructura, insumos, mejorando de esta forma las condiciones productivas y generando un desarrollo local aprovechando sus potencialidades con una adecuada ejecución de los servicios institucionales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).

3.1.2 Factores económicos

En el año 2016 se presentó un decrecimiento de 0,03% en la actividad económica en el sector de manufactura de equipo y maquinaria para el sector agropecuario, en el año 2017 el sector creció 1,5% (Banco Central del Ecuador, 2018).

La tendencia de la posición de la tasa de interés para la generación de nuevos proyectos en el sector de manufactura ha sido decreciente, en el mes de marzo de 2017 fue 8,14%, en el mismo mes del año 2018 se ubicó en 7,26% (Banco Central del Ecuador, 2018).

En lo que respecta a la productividad en el sector de manufactura, ha tenido una desaceleración desde el año 2012 hasta el año 2016, esto se refleja en la reducción de la capacidad instalada del sector de manufactura, que ha pasado de 80% en el año 2012 a 72% en el año 2016. Siendo el caso de las medianas y pequeñas empresas que tienen un menor uso de la capacidad instalada de 67% (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

3.1.3 Factores sociales

En la provincia de Pichincha existe una población de 2.576.287 habitantes, en el caso del cantón Cayambe tiene una población de 85.795 habitantes, siendo la parroquia Cayambe la de mayor población con 50.829 habitantes. La edad promedio de los habitantes del cantón es 28 años y tiene una concentración de 43% de su población menor de 18 años (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2015).

La principal actividad del cantón Cayambe es la agricultura y ganadería, en el cantón existen 10.501 unidades agrícolas y 44.767 cabezas de ganado, esto es el 12% de la actividad ganadera de la provincia de Pichincha (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2016).

En lo que respecta al mercado laboral, en el país existe una tasa de empleo de 95,6% y desempleo de 4,4%, esta tasa de desempleo ha decrecido en el año 2017, ya que en diciembre de 2016 se ubicó en 5,2%. El porcentaje de empleo adecuado se ubica en 38%, esto se refiere a personas que son afiliadas a la seguridad social y gozan de beneficios laborales, como vacaciones y pago de décimo tercero y décimo cuarto (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2017).

3.1.4 Conclusiones de los factores externos

- La actividad industrial concentrada en la agroindustria tiene un fuerte ordenamiento político y legal, el cual es regido por instituciones públicas que emiten programas y proyectos con el fin de mejorar la actividad económica en el sector agrícola y ganadero.

- En el aspecto económico, el país tuvo una fuerte recesión en los años 2014 y 2015, esta situación se está revertiendo en el año 2016 y para el año 2017 existe un crecimiento económico, el cual incentiva la actividad productiva.

- El cantón Cayambe donde se asienta la industria Inprolac tiene una fuerte vinculación con la actividad agrícola y ganadera, además dispone de mano de obra capacitada en el área y el tamaño de su población no es un impedimento para el desarrollo de actividades productivas.

3.2 Factores del sector que inciden en la determinación del presupuesto

3.2.1 Abastecimiento de materia prima

La producción total de leche a nivel nacional es de 5.319.288 litros, la región Sierra aporta con un 77,21% del total nacional, seguido por la Costa con el 17,96% y el Oriente con el 4,82%. En la región sierra se producen 7,20 litros/vaca, a comparación con la región Oriental con 4,70 litros/vaca y por último la región Costa con 3,52 litros/vaca (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2016). Los principales productores de leche se encuentran en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi, como se muestra en la siguiente tabla, el volumen de producción diario de las mencionadas provincias:

Tabla 1: Principales provincias productoras de leche

Año	Carchi	Imbabura	Pichincha	Cotopaxi
2015	287.364	310.637	729.954	427.666
2016	322.282	152.561	893.463	529.614
2017	311.687	246.454	845.963	483.699

Se puede observar que el mayor volumen de producción se encuentra en la provincia de Pichincha, seguido por Cotopaxi. En todas las provincias del área de estudio, existió un mayor volumen de producción en el año 2015, a excepción de Imbabura.

El destino de la producción de leche en el país se asocia con la industria láctea, de la que forma parte la empresa Inprolac, de acuerdo a información del Consejo de la Industria Láctea (CIL), se muestra el uso de leche en el país:

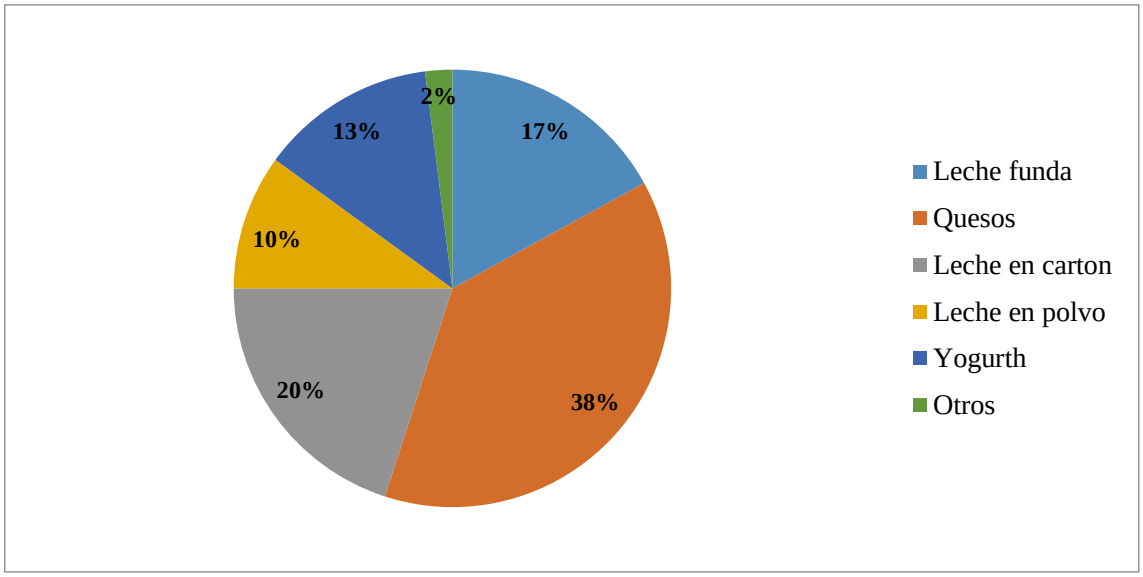


Figura 2: Distribución de la producción de leche en la industria láctea

El 38% de la producción de leche se destina para la elaboración de queso, el 37% abarca entre la producción de leche líquida pasteurizada entre su presentación en funda y cartón, el 13% se destina a la elaboración de yogur y 10% a la leche en polvo.

3.2.2 Inventario de materia prima y producto terminado

La información del inventario de materia prima se establece en base a la siguiente información de los productores de leche cruda:

Tabla 2: Inventario de materia prima

	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Inventarios	1.711.369,96	1.133.820,56	611.249,84
Rotación de inventario	9,16	15,72	24,81

De acuerdo a la información disponible en la Superintendencia de Compañías (2016), el nivel de inventario en las explotaciones productoras de leche ha disminuido, al pasar de un valor de $ 1.711.369 en el año 2015 a $ 611.249 en el año 2017, esto ha permitido que la rotación de inventarios se incremente de 9,16 en el año 2015 a 24,81 en el año 2017. Esto significa que por cada dólar de inventario en las explotaciones productoras de leche se ha generado hasta $ 24 en ingresos.

La información del inventario de la industria productora de derivados lácteos se establece en base a la siguiente información:

Tabla 3: Inventario de producto terminado

	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Inventarios	32.707.946,44	38.507.521,97	35.186.777.03
Rotación de inventario	13,60	11,49	12,65

En el caso de la industria láctea, el inventario de producto terminado ha aumentado entre el año 2015 y 2017, al pasar de $ 32.707.946 a $ 35.186.777 respectivamente. Esto indica que la rotación de inventarios ha disminuido en la industria de 13,60 en el año 2015 a 12,65 en el año 2017. Esto significa que por cada dólar de inventario en la industria láctea se ha generado hasta $ 13 en ingresos.

3.2.3 Estructura de costos de la industria

En la industria láctea, la estructura de costos y gastos es la siguiente:

Tabla 4: Estructura de costos

Estructura costos	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Costo de ventas	75%	78%	78%
Gastos administrativos y ventas	24%	21%	21%
Gastos financieros	1%	1%	1%

Entre el año 2015 y 2017 el costo de ventas de las empresas productoras de leche fluctúa entre el 75% y 78% del total de egresos (costos + gastos), los gastos administrativos y

ventas fluctúa entre el 21% y 24% de los egresos y los gastos financieros alcanzan el 1% de los egresos.

El costo de venta corresponde al pago de insumos (alimentación), mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; los gastos administrativos y ventas se refiere al pago de mano de obra indirecta, gastos de mantenimiento, transporte y almacenamiento.

3.2.4 Rentabilidad de la industria y abastecedores

La rentabilidad de los abastecedores corresponde a los productores de leche y la industria son las empresas que se encargan de la producción de leche y derivados lácteos. La información contable se obtuvo en base a la información registrada en la Superintendencia de Compañías (2016). La información contable entre el año 2015 al año 2017, es la siguiente:

Tabla 5: Rentabilidad eslabón primario y secundario para el año 2014, 2015, 2016

Abastecedores	**Año 2015**	**Año 2016**	**Año 2017**
Activo total	15.780.046,97	16.515.374,04	17.787.681,94
Ingresos	15.673.758,37	17.824.029,18	15.167.397,05
Utilidad ejercicio	201.726,56	365.593,62	278.870,10
Margen utilidad / activos	**1,2784%**	**2,2137%**	**1,5678%**
Margen utilidad / ingresos	**1,2870%**	**2,0511%**	**1,8386%**
Industria láctea	**Año 2014**	**Año 2015**	**Año 2016**
Activo total	217.248.868,11	216.513.541,04	215.241.233,14
Ingresos	444.761.698,24	442.611.427,43	445.268.059,56
Utilidad ejercicio	16.682.620,94	16.518.753,88	16.605.477,40
Margen utilidad / activos	**7,6790%**	**7,6294%**	**7,7148%**
Margen utilidad / ingresos	**3,7509%**	**3,7321%**	**3,7293%**

La rentabilidad en los abastecedores de materia prima, es inferior a la rentabilidad del eslabón secundario o de la industria. En el caso de las empresas de la industria láctea, este margen alcanza el 3,75% en el año 2014 y 3,72% en el año 2016.

3.2.5 Conclusiones de los factores del sector

- La empresa Inprolac se encuentra en un polo de desarrollo de la industria láctea, esto es al norte de la provincia de Pichincha, la cual le permite abastecerse de la producción de leche de la mencionada provincia y de Imbabura.

- El producto con mayor incidencia en la industria de derivados lácteos es el queso, abarca el 38% del uso de la leche cruda en el país.

- Para la elaboración de los derivados lácteos existe una disponibilidad de materia prima, lo que viabiliza la producción futura de los mencionados productos.

- La estructura de costos de la industria de derivados lácteos se concentra en la adquisición de materia prima, que es principalmente la leche cruda. De cada dólar destinado a costos y gastos, 0,80 centavos sirven para el pago de materia prima.

- La utilidad generada por la industria de derivados lácteos es superior a la utilidad generada por los productores de leche cruda, debido a la entrega de un producto con valor agregado para el consumidor.

3.3 Análisis de la información contable de la empresa Inprolac

La información contable entregada por la empresa Inprolac corresponde al estado financiero y estado de resultados desde los años 2014, 2015, 2016 y 2017, la cual se presenta a continuación:

Tabla 6: Estado de Situación Financiera 2014 - 2017

	Año 2017	Año 2016	Año 2015	Año 2014
ACTIVOS	**6.006.102**	**5.417.530**	**5.283.921**	**5.035.094**
Activo corriente	**2.980.766**	**2.400.609**	**2.244.660**	**2.051.271**
Efectivo	229.908	159.369	85.012	34.567
Cuentas cobrar	1.670.957	1.000.940	901.464	933.580
Inventarios	898.518	675.696	480.800	555.752
Otros activos corrientes	181.384	564.604	777.385	527.372
Activo no corriente	**3.025.336**	**3.016.921**	**3.039.261**	**2.983.823**
Propiedad, planta y equipo	2.943.888	2.619.610	2.984.047	2.665.633
Propiedad de inversión		315.863	55.214	318.190
Activos intangibles	81.448	81.448		
PASIVOS	**4.647.035**	**4.080.931**	**3.656.325**	**3.778.767**
Pasivo corriente	**2.853.616**	**2.754.987**	**2.622.878**	**2.738.757**
Cuentas por pagar	1.666.906	1.449.571	1.290.275	1.242.768
Obligaciones financieras	841.266	844.216	1.193.329	876.847
Provisiones	327.050	86.168	3.714	270.963
Otros pasivos corrientes	18.394	375.031	135.560	348.179
Pasivo no corriente	**1.793.419**	**1.325.944**	**1.033.447**	**1.040.010**
Obligaciones financieras	1.513.713	949.927	818.387	661.775
Provisiones empleados	276.592	216.752	125.137	179.321
Otros pasivos no corrientes	3.114	159.265	89.923	198.914
PATRIMONIO	**1.359.067**	**1.336.599**	**1.627.596**	**1.256.327**
Capital	775.001	775.001	775.001	775.001
Reservas	102.573	100.327	81.840	92.299
Resultados acumulados	481.492	461.271	770.755	389.026

Tabla 7: Estado de Resultados 2014 - 2017

	Año 2017	Año 2016	Año 2015	Año 2014
Ingresos operacionales	**13.392.741**	**11.335.319**	**10.849.968**	**13.225.984**
Costo de ventas y producción	**- 11.159.124**	**- 9.502.446**	**- 9.339.492**	**- 10.847.020**
Materia prima	- 8.716.888	- 6.694.183	- 6.937.370	- 8.781.385
Mano obra directa	- 310.858	- 310.074	- 334.283	- 307.187
Mano obra indirecta	- 506.369	- 505.094	- 483.573	- 460.780
Costos indirectos fabricación	- 1.625.010	- 1.993.095	- 1.584.265	- 1.297.669
Margen bruto	**2.233.617**	**1.832.873**	**1.510.476**	**2.378.964**
Gastos operacionales	**- 1.929.505**	**- 1.707.286**	**- 1.697.719**	**- 2.152.511**
Gasto de ventas	- 976.481	- 871.853	- 865.778	- 1.191.811
Gastos de administración	- 772.869	- 665.450	- 627.619	- 794.541
Gastos financieros	- 175.888	- 168.691	- 203.050	- 155.922
Otros gastos	- 4.267	- 1.292	- 1.272	- 10.237
Margen operacional	**304.113**	**125.586**	**- 187.243**	**226.453**
Otros ingresos		**67.267**	**34.223**	
Utilidad antes impuestos	**304.113**	**192.853**	**- 153.020**	**226.453**
Participación trabajadores	**13.188**	**28.928**		**33.968**
Impuesto a la renta	**100.434**	**83.653**	**- 97.416**	**34.230**
Reserva legal	**102.573**	**8.027**		**81.840**
UTILIDAD NETA	**87.918**	**72.245**	**- 250.437**	**76.415**

Posterior a la presentación de los estados contables se realiza el análisis financiero respectivo, el cual toma en cuenta el análisis vertical, horizontal y ratios financieros.

3.3.1 Análisis vertical del estado de situación financiera

El análisis vertical del estado de situación financiera de la empresa Inprolac entre el año 2014 y 2017 es el siguiente:

Tabla 8: Análisis vertical del estado de situación financiera

	Año 2017	Año 2016	Año 2015	Año 2014
ACTIVOS	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Activo corriente	**50%**	**44%**	**42%**	**41%**
Efectivo	4%	3%	2%	1%
Cuentas cobrar	31%	18%	17%	19%
Inventarios	17%	12%	9%	11%
Otros activos corrientes	3%	10%	15%	10%
Activo no corriente	**50%**	**56%**	**58%**	**59%**
Propiedad, planta y equipo	54%	48%	56%	53%
Propiedad de inversión	0%	6%	1%	6%
Activos intangibles	2%	2%		
PASIVOS	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Pasivo corriente	**61%**	**68%**	**72%**	**72%**
Cuentas por pagar	41%	36%	35%	33%
Obligaciones financieras	21%	21%	33%	23%
Provisiones	8%	2%	0%	7%
Otros pasivos corrientes	0%	9%	4%	9%
Pasivo no corriente	**39%**	**32%**	**28%**	**28%**
Obligaciones financieras	37%	23%	22%	18%
Provisiones empleados	7%	5%	3%	5%
Otros pasivos no corrientes	0%	4%	2%	5%
PATRIMONIO	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Capital	58%	58%	48%	62%
Reservas	8%	8%	5%	7%
Resultados acumulados	36%	35%	47%	31%

Los principales hallazgos en el análisis vertical del estado de situación financiera son los siguientes:

- Activo corriente: en relación al activo total el activo corriente ha incrementado su participación, al pasar de 41% en el año 2014 a 50% en el año 2017. La cuenta con mayor participación en el activo corriente es las cuentas por cobrar.

- Pasivo corriente: se incrementa la participación de la cuenta por pagar y las provisiones.

- Pasivo no corriente: las obligaciones financieras tienen un incremento en la participación del pasivo.

3.3.2 Análisis vertical del estado de resultados

El análisis vertical del estado de resultados de la empresa Inprolac entre el año 2014 y 2017 es el siguiente:

Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados

	Año 2017	Año 2016	Año 2015	Año 2014
Ingresos operacionales	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
Costo de ventas y producción	**83,3%**	**83,8%**	**86,1%**	**82,0%**
Materia prima	65,1%	59,1%	63,9%	66,4%
Mano obra directa	2,3%	2,7%	3,1%	2,3%
Mano obra indirecta	3,8%	4,5%	4,5%	3,5%
Costos indirectos fabricación	12,1%	17,6%	14,6%	9,8%
Margen bruto	**16,7%**	**16,2%**	**13,9%**	**18,0%**
Gastos operacionales	**14,4%**	**15,1%**	**15,6%**	**16,3%**
Gasto de ventas	7,3%	7,7%	8,0%	9,0%
Gastos de administración	5,8%	5,9%	5,8%	6,0%
Gastos financieros	1,3%	1,5%	1,9%	1,2%
Otros gastos	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Margen operacional	**2,3%**	**1,1%**	**-1,7%**	**1,7%**
Otros ingresos	**0,0%**	**0,6%**	**0,3%**	**0,0%**
Utilidad antes impuestos	**2,3%**	**1,7%**	**-1,4%**	**1,7%**
Participación trabajadores	**0,1%**	**0,3%**	**0,0%**	**0,3%**
Impuesto a la renta	**0,7%**	**0,7%**	**-0,9%**	**0,3%**
Reserva legal	**0,8%**	**0,1%**	**0,0%**	**0,6%**
UTILIDAD NETA	**0,7%**	**0,6%**	**-2,3%**	**0,6%**

Los principales hallazgos en el análisis vertical del estado de resultados son los siguientes:

- Costos de producción: se han mantenido en un margen entre el 82% y 86% de los ingresos, los costos indirectos de fabricación han tenido variaciones importantes en relación a los ingresos desde 9,8% en el año 2014 hasta 17,6% en el año 2016.

- Gastos operacionales: al igual que los costos, se han mantenido con un pequeño margen de variación, entre el 14% y 16% de los ingresos operacionales.

- Utilidad neta: con excepción del año 2015 cuando existió una pérdida del 2% en relación a los ingresos, el resto de año se ha mantenido entre el 0,6% y 0,7% de los ingresos operacionales.

3.3.3 Análisis horizontal del estado de situación financiera

El análisis horizontal del estado de situación financiera entre el año 2014 y 2017 es el siguiente:

Tabla 10: Análisis horizontal del estado de situación financiera

	Año 2016 - 2017	Año 2015 - 2016	Año 2014 - 2015
ACTIVOS	**11%**	**3%**	**5%**
Activo corriente	**24%**	**7%**	**9%**
Efectivo	44%	87%	146%
Cuentas cobrar	67%	11%	-3%
Inventarios	33%	41%	-13%
Otros activos corrientes	-68%	-27%	47%
Activo no corriente	**0%**	**-1%**	**2%**
Propiedad, planta y equipo	12%	-12%	12%
Propiedad de inversión	-100%	472%	-83%
PASIVOS	**14%**	**12%**	**-3%**
Pasivo corriente	**4%**	**5%**	**-4%**
Cuentas por pagar	15%	12%	4%
Obligaciones financieras	0%	-29%	36%
Otros pasivos corrientes	-95%	177%	-61%
Pasivo no corriente	**35%**	**28%**	**-1%**
Obligaciones financieras	59%	16%	24%
Provisiones empleados	28%	73%	-30%
Otros pasivos no corrientes	-98%	77%	-55%
PATRIMONIO	**2%**	**-18%**	**30%**
Capital	0%	0%	0%
Reservas	2%	23%	-11%
Resultados acumulados	4%	-40%	98%

Los principales hallazgos en el análisis horizontal del estado de situación financiera son los siguientes:

- Activo corriente: tiene variaciones importantes en el comportamiento de las cuentas de efectivo, su tendencia muestra un decrecimiento entre el año 2014 y 2017 en relación al activo total.

- Pasivo no corriente: las obligaciones financieras de largo plazo crecieron en el 59% entre el año 2016 y 2017, esto es un crecimiento superior al resto de cuentas del pasivo.

3.3.4 Análisis horizontal del estado de resultados

El análisis horizontal del estado de resultados entre el año 2014 y 2017 es el siguiente:

Tabla 11: Análisis horizontal del estado de resultados

	Año 2016 - 2017	**Año 2015 - 2016**	**Año 2014 - 2015**
Ingresos operacionales	**18%**	**4%**	**-18%**
Costo de ventas y producción	**17%**	**2%**	**-14%**
Materia prima	30%	-4%	-21%
Mano obra directa	0%	-7%	9%
Mano obra indirecta	0%	4%	5%
Costos indirectos fabricación	-18%	26%	22%
Margen bruto	**22%**	**21%**	**-37%**
Gastos operacionales	**13%**	**1%**	**-21%**
Gasto de ventas	12%	1%	-27%
Gastos de administración	16%	6%	-21%
Gastos financieros	4%	-17%	30%
Otros gastos	230%	2%	-88%
Margen operacional	**142%**	**167%**	**-183%**
Otros ingresos	**-100%**	**97%**	
Utilidad antes impuestos	**58%**	**226%**	**-168%**
Participación trabajadores	**-54%**		**-100%**
Impuesto a la renta	**20%**	**186%**	**-385%**
Reserva legal	**1178%**		**-100%**
UTILIDAD NETA	**22%**	**129%**	**-428%**

Los principales hallazgos en el análisis horizontal del estado de situación financiera son los siguientes:

- Ingresos: en promedio los ingresos han crecido entre el año 2014 y 2017 en el 1,55%, en el año 2017 se alcanzó un techo de crecimiento en los ingresos de 18%, debido a la recuperación a la disminución de las ventas del año 2015.

- Costos de ventas y producción: crecieron en promedio el 1,76%, siendo la mano de obra indirecta la cuenta que tuvo mayor crecimiento con el 9% de promedio en entre el año 2014 y 2017.

- Gastos operacionales: decrecieron en el 2,52% entre el año 2014 y 2017, esto se debe al decrecimiento de la cuenta de gastos de ventas en el 4,88% promedio. La cuenta de gastos financieros creció en el 5,86% promedio entre el año 2014 y 2017.

3.3.5 Análisis ratios financieros

El análisis de los ratios financieros y comparación con la industria es el siguiente:

Tabla 12: Análisis ratios financieros

			2017	2016	2015	2014	Tasa crecimiento
Rentabilidad	**Del patrimonio**	Utilidad Neta/patrimonio	**6,47%**	**5,41%**	**-15,39%**	**6,08%**	-3,03%
	Del Activo	Utilidad Neta/Activo Total	**1,46%**	**1,33%**	**-4,74%**	**1,52%**	1,82%
	De las Ventas	Utilidad Neta/Ventas	**0,66%**	**0,64%**	**-2,31%**	**0,58%**	-6,19%
Actividad	**Rotación de Activos**	Ventas Netas / Activo Total	**2,23**	**2,09**	**2,05**	**2,63**	8,54%
	Rotación de inventarios	Costo de ventas/Inventario	**12,42**	**14,06**	**19,42**	**19,52**	25,36%
	Período medio de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas diarias	**44,92**	**31,79**	**29,91**	**25,41**	-24,78%
Estructura	**Endeudamiento**	Pasivo Total/Activo Total	**0,77**	**0,75**	**0,69**	**0,75**	-1,51%
	Apalancamiento	Pasivo Total/Patrimonio	**3,42**	**3,05**	**2,25**	**3,01**	-6,21%
Liquidez	**Razón Corriente**	Activo corriente / Pasivo corriente	**1,04**	**0,87**	**0,86**	**0,75**	-15,32%
	Prueba Ácida	Activo corriente - inventarios / Pasivo corriente	**0,73**	**0,63**	**0,67**	**0,55**	-13,49%

Tabla 13: Análisis ratios financieros comparados con la industria

		Promedio Industria	Promedio Inprolac	Corte transversal	Análisis por indicador	Análisis general
Rentabilidad	**Del patrimonio**	10,98%	0,64%	-94,15%	La rentabilidad sobre el patrimonio es positiva en el año 2014 y 2016, creció en el 6% en el período analizado. Con respecto a la industria es menor en el 50%.	La empresa es rentable, pero sus indicadores son menores a sus competidores.
	Del Activo	5,53%	-0,11%	-101,92%	La rentabilidad sobre el activo es positiva en el año 2014 y 2016, creció en el 6% en el período analizado. Con respecto a la industria es menor en el 75%.	
	De las Ventas	3,89%	-0,11%	-102,81%	La rentabilidad sobre las ventas es positiva en el año 2014 y 2016, decreció en el 4% en el período analizado. Con respecto a la industria es menor en el 83%.	
Actividad	**Rotación de Activos**	3,12	2,25	-27,87%	La rotación de activos ha crecido en el 12% entre el año 2014 y 2016. Con respecto a la industria es menor en el 32%.	En lo que respecta a los índices de actividad revela que la empresa tiene problemas en su operación, a pesar que su periodo de cobro se ha ido reduciendo, utiliza su capacidad
	Rotación de inventarios	9,05	16,36	80,73%	La rotación de inventarios ha crecido en el 17% entre el año 2014 y 2016. Con respecto a la industria es superior en el 55%.	

		Promedio Industria	Promedio Inprolac	Corte transversal	Análisis por indicador	Análisis general
	Período medio de cobro	81,30	33,01	-59,40%	El período medio de cobro ha decrecido en el 10%. Con respecto a la industria es menor en el 60%	instalada en menor proporción que sus competidores
Estructura	**Endeudamiento**	0,56	0,74	32,57%	El endeudamiento ha decrecido en el 0,19%. Con respecto a su industria es superior en el 34%.	La empresa es estable en el endeudamiento, aunque su porcentaje es mayor a la industria, esto muestra que depende del financiamiento externo para sus operaciones. El apalancamiento es menor a la industria.
	Apalancamiento	4,39	2,93	-33,22%	El apalancamiento ha decrecido en el 0,75%. Con respecto a su industria es menor en el 30%.	
Liquidez	**Razón Corriente**	1,79	0,88	-50,83%	La liquidez ha decrecido en el 7% en el período analizado y con respecto a la industria es menor en el 51%	La empresa tiene una disminución en la liquidez que puede afectar a su fuente de pago de créditos
	Prueba Ácida	1,22	0,64	-47,25%	La liquidez ha decrecido en el 6% en el período analizado y con respecto a la industria es menor en el 48%	

3.4 Generación de supuestos para la elaboración del presupuesto de la empresa Inprolac

3.4.1 Análisis relacional entre producción de leche y PIB

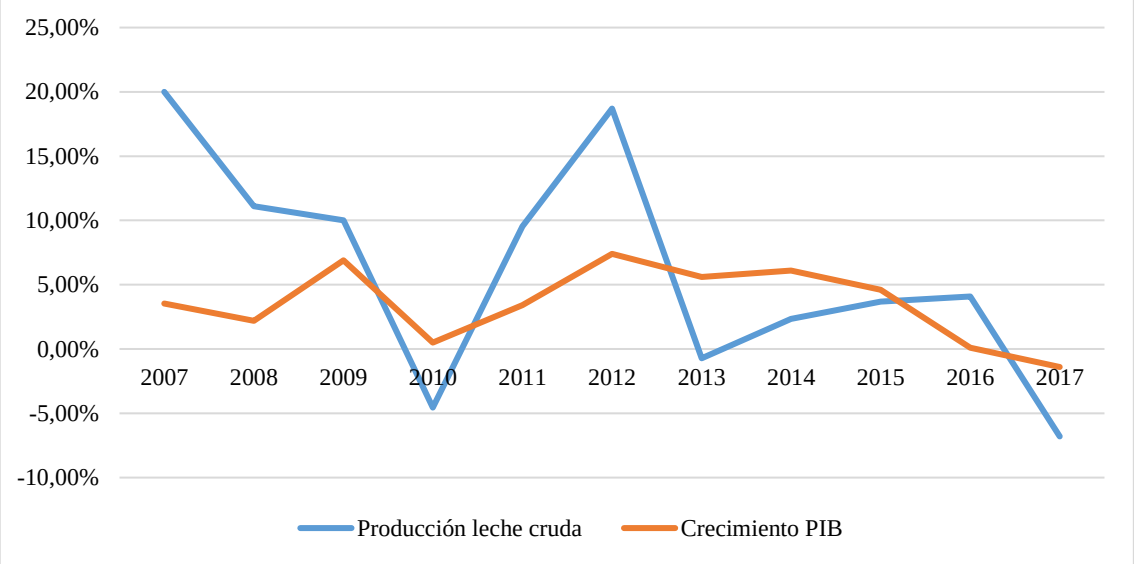


Figura 3: Relación crecimiento producción leche y PIB

La relación entre la producción de leche cruda y el crecimiento de las ventas de la industria es positiva, lo que indica que ante incrementos en el crecimiento económico medido por el PIB la producción de leche crece, el coeficiente de correlación entre estos indicadores es 51,75%.

3.4.2 Análisis relacional entre ventas industria derivados lácteos y PIB

La relación entre las ventas de la industria de derivados lácteos y el PIB es positiva y tiene un coeficiente de correlación de 54,59%, esto permite concluir que, ante incrementos en la actividad económica, las ventas de la industria de derivados lácteos tendrán un comportamiento similar.

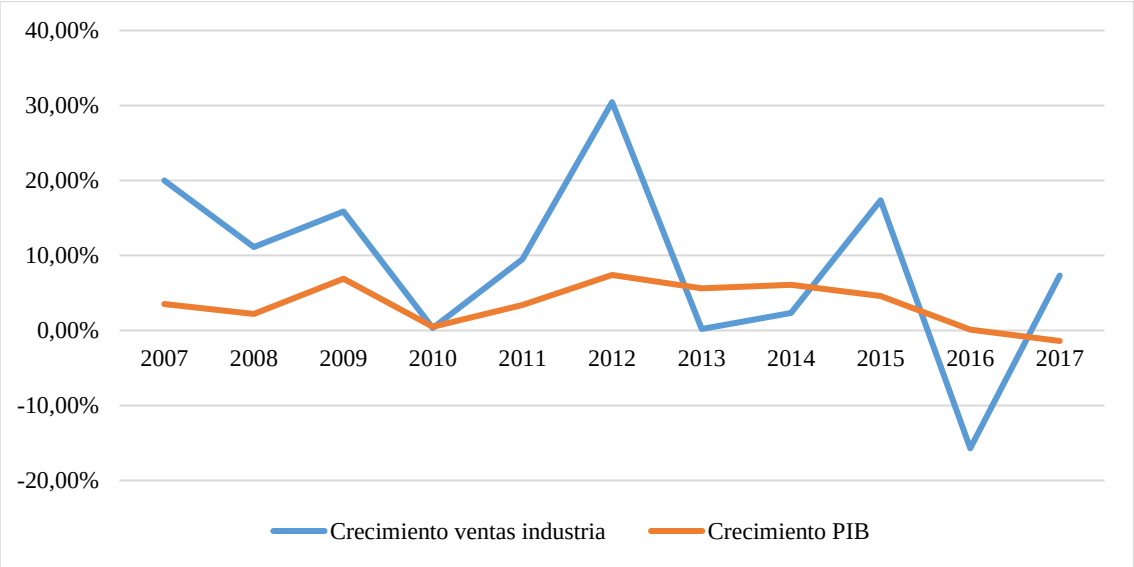


Figura 4: Relación crecimiento ventas industria derivados lácteos y PIB

3.4.3 Análisis relacional entre producción de leche y crecimiento de las ventas de la industria derivados lácteos

Existe una alta relación entre la producción de leche cruda y el crecimiento de las ventas de la industria, lo que indica que existe una reacción positiva de los proveedores de materia frente al crecimiento de la demanda en la industria láctea, el coeficiente de correlación entre estos indicadores es 64,72%. Esto indica que, por cada dólar de incremento en la venta de derivados lácteos, la producción de leche cruda crece en 0,64 centavos.

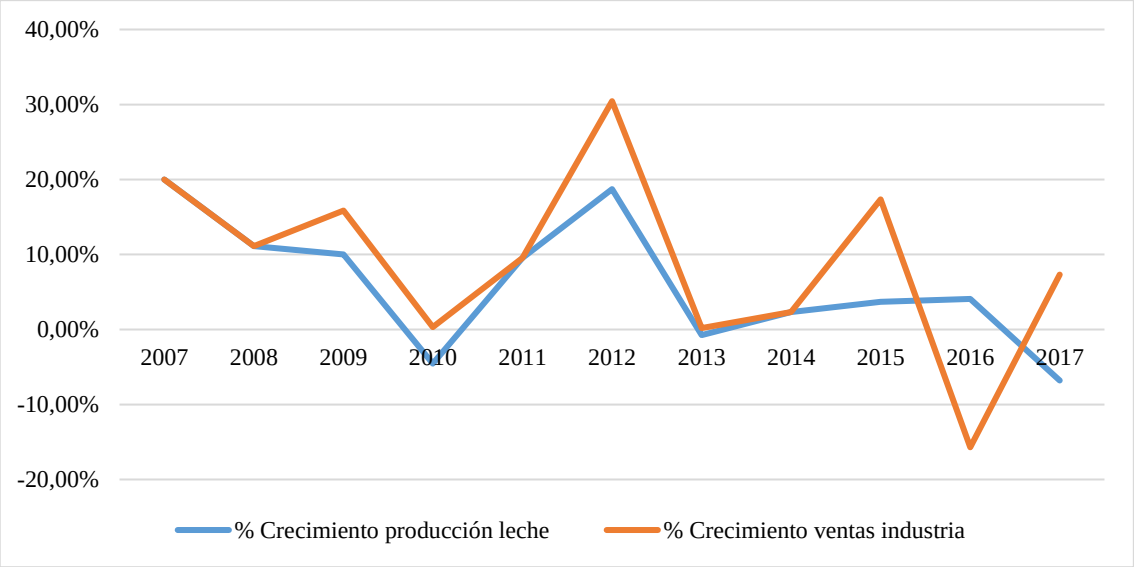


Figura 5: Relación entre crecimiento producción leche y ventas de la industria láctea

3.4.4 Análisis relacional entre consumo de derivados lácteos y crecimiento de las ventas de la industria derivados lácteos

Existe una alta relación entre el consumo de derivados lácteos y el crecimiento de las ventas de la industria, lo que indica que existe una reacción positiva de la industria ante la demanda de los consumidores, el coeficiente de correlación entre estos indicadores es 51,47%.

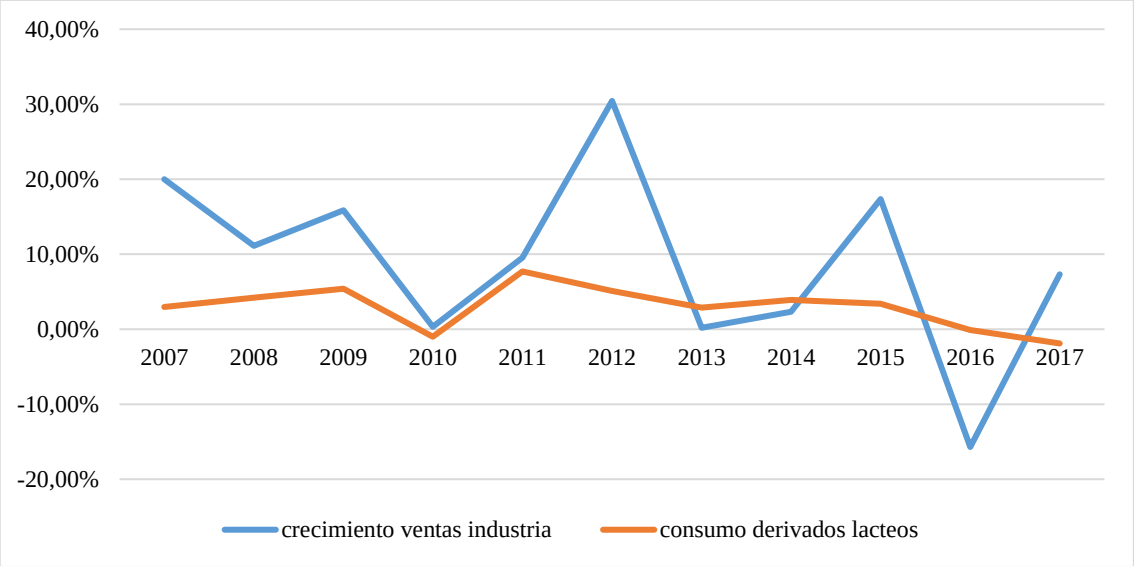


Figura 6: Relación crecimiento consumo derivados lácteos y ventas de la industria

3.4.5 Proyección de la producción de leche

La capacidad competitiva del eslabón primario se determinó en base a la proyección de la producción diaria de leche, con el uso de una técnica de regresión lineal, con un índice de confianza de 95% para la construcción de tres escenarios, como se muestra en la siguiente figura:

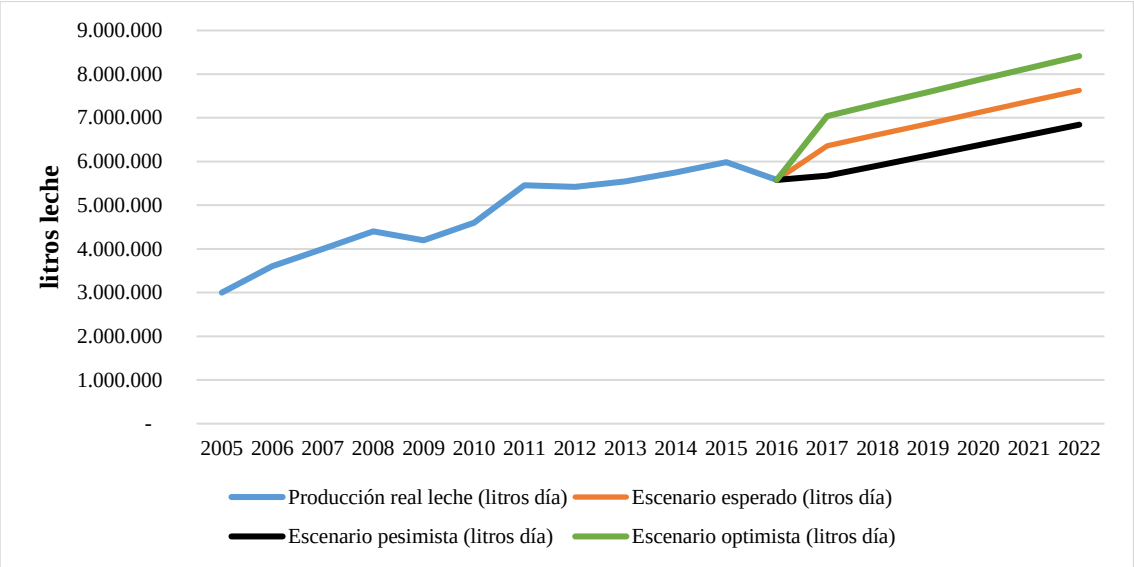


Figura 7: Proyección producción de leche por día

El escenario esperado para el año 2018 tiene una producción diaria de leche de 6.611.516 litros, la cual crece hasta 7.628.442 litros para el año 2022. El escenario pesimista tiene un decrecimiento en la producción de leche para el año 2018 a 5.673.889 litros por día y crece hasta 6.843.264 en el año 2022. El escenario optimista tiene un crecimiento hasta 7.040.681 litros por día en el año 2018 y en el año 2022 alcanza 8.413.620 litros por día.

3.4.6 Proyección de las ventas de la industria láctea

En el caso de la proyección de ventas de la industria láctea, considerando la misma metodología mencionada anteriormente, se obtiene los resultados expresados en la siguiente figura:

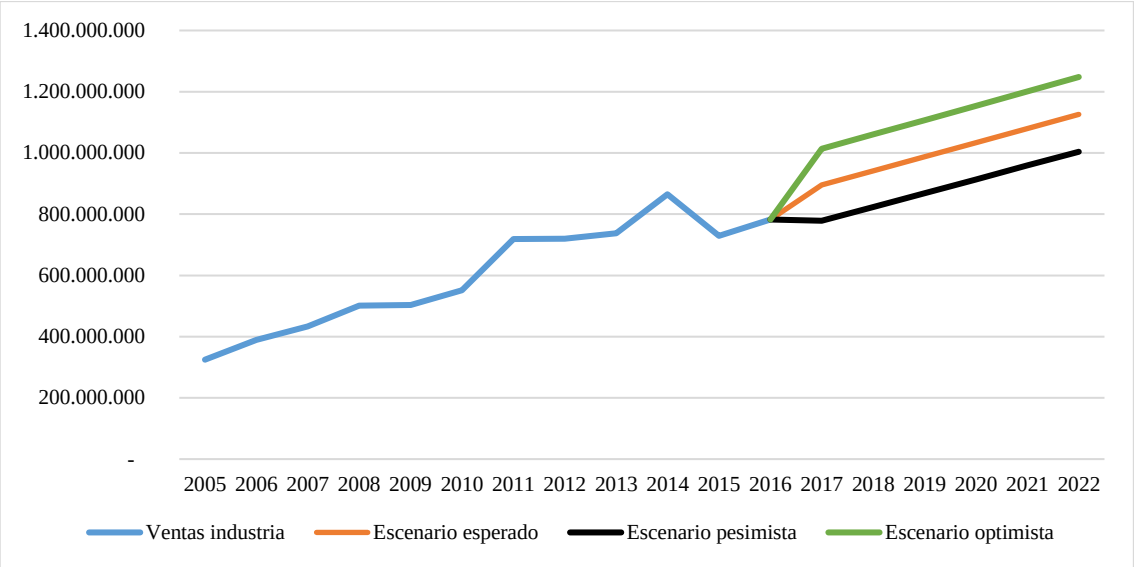


Figura 8: Proyección ventas de la industria

El escenario esperado para el año 2018 tiene ventas de la industria de $ 941 millones de dólares y se incrementa hasta ventas de $ 1.125 millones de dólares en el año 2022, con una tasa de crecimiento promedio de 4,56%.

3.5 Desarrollo del presupuesto para el período 2019 – 2021

Para el desarrollo del presupuesto de Inprolac, se debe tomar en cuenta los siguientes indicadores de la economía que son la inflación general, tasa crecimiento de la industria de derivados lácteos y crecimiento del Producto Interno Bruto; indicadores del sector, que es el crecimiento del consumo de derivados lácteos y el indicador que corresponde al crecimiento de las ventas de la empresa. Los indicadores mencionados se describen en la siguiente tabla:

Tabla 14: Indicadores globales del comportamiento de la industria vs la empresa

Años	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio	Fuente
Inflación general	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	0,18%	**2,21%**	**BCE**
Tasa crecimiento industria producción derivados lácteos	6,30%	5,40%	-1,90%	4,30%	7,57%	**4,33%**	**BCE**
Crecimiento PIB	6,10%	4,60%	0,10%	-1,40%	1,50%	**2,18%**	**BCE**
Crecimiento ventas Inprolac			-17,96%	4,47%	18,15%	**1,55%**	**INPROLAC**
Crecimiento consumo derivados lácteos	0,19%	2%	17%	-16%	7%	**2,30%**	**CIL**

Adicional a los indicadores, se debe tomar en cuenta las proyecciones realizadas en el apartado anterior, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 15: Análisis de crecimiento de la industria

	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio
Producción leche (diaria litros)	6.611.517	6.865.748	7.119.979	7.374.211	7.628.442	
Tasa crecimiento		**3,85%**	**3,70%**	**3,57%**	**3,45%**	**3,64%**
Ventas de la industria (dólares)	941.906.672	987.910.208	1.033.913.745	1.079.917.281	1.125.920.817	
Tasa crecimiento		**4,88%**	**4,66%**	**4,45%**	**4,26%**	**4,56%**

Para establecer el supuesto de crecimiento de los ingresos de Inprolac se considerarán los coeficientes de correlación, que se calcularon en el apartado anterior:

Tabla 16: Producción y ventas

Producción leche - PIB	51,75%
Ventas de la industria - PIB	54,59%
Producción leche - Ventas industria	64,72%
Consumos derivados lácteos - Ventas de la industria	51,47%

Con el uso de esta información se determina el supuesto de crecimiento de los ingresos por ventas de Inprolac:

Tabla 17: Tasa crecimiento de las ventas INPROLAC

Tasa crecimiento	3,80%

La ponderación de la tasa de crecimiento es el 40% de la tasa de crecimiento de la industria, el 50% en el crecimiento de la producción de leche y 10% al crecimiento de las ventas de Inprolac, esta fórmula determina una tasa de crecimiento de 3,80%.

La información comercial de la empresa determina que el precio promedio actual de los principales productos de Inprolac es el siguiente:

Tabla 18: Precio promedio productos Inprolac

Producto	Dólares
Queso	3,82
Dulce de leche	0,79
Yogur	2,20

Para el crecimiento de precio de los productos lácteos se establece en base del indicador de crecimiento de la inflación, que es 2,21%, este porcentaje se utiliza en la proyección de precios:

Tabla 19: Proyección precios unitarios

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
Queso	3,91	4,00	4,08
Dulce de leche	0,81	0,83	0,85
Yogur	2,25	2,30	2,35

En base a la tasa de crecimiento de 3,80% se establece el siguiente presupuesto de producción establecido en unidades:

Tabla 20: Presupuesto producción (unidades)

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
Queso	2.344.956	2.434.092	2.526.612
Dulce de leche	1.081.692	1.122.804	1.165.488
Yogur	1.715.856	1.781.076	1.848.780

En base a la proyección de precios unitarios para los productos de queso, dulce de leche y yogur se establece el siguiente presupuesto de ventas:

Tabla 21: Presupuesto de ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
Queso	9.168.778	9.727.632	10.320.532
Dulce de leche	876.171	929.571	986.233
Yogur	3.860.676	4.095.985	4.345.648
Ingreso total	**13.905.625**	**14.753.188**	**15.652.413**

El presupuesto de costos de materia prima, mano de obra directa e indirecta y costos indirectos de fabricación es el siguiente:

Tabla 22: Costo de ventas y producción

Elemento del costo	11.654.446	12.364.797	13.118.447
Materia prima	8.846.642	9.385.855	9.957.935
Mano obra directa	363.636	385.800	409.315
Mano obra indirecta	562.401	596.680	633.049
Costos indirectos fabricación	1.881.766	1.996.462	2.118.149

El presupuesto de gastos operacionales es el siguiente:

Tabla 23: Gastos operacionales

Gastos	2.134.195	2.264.276	2.402.287
Gastos de venta	1.111.521	1.179.269	1.251.147
Gastos de administración	814.638	864.292	916.971
Gastos financieros	203.434	215.833	228.988
Otros gastos	4.602	4.883	5.180

En base a esta información se puede establecer la proyección de los estados contables, iniciando por el estado de resultados:

Tabla 24: Estado de resultados integral proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos operacionales	**13.905.624**	**14.753.188**	**15.652.413**
Costo de ventas y producción	**- 11.654.446**	**- 12.364.797**	**- 13.118.447**
Materia prima	- 8.846.642	- 9.385.855	- 9.957.935
Mano obra directa	- 363.636	- 385.800	- 409.315
Mano obra indirecta	- 562.401	- 596.680	- 633.049
Costos indirectos fabricación	- 1.881.766	- 1.996.462	- 2.118.149
Margen bruto	**2.251.179**	**2.388.391**	**2.533.966**
Gastos operacionales	**- 2.134.195**	**- 2.264.276**	**- 2.402.287**
Gasto de ventas	- 1.111.521	- 1.179.269	- 1.251.147
Gastos de administración	- 814.638	- 864.292	- 916.971
Gastos financieros	- 203.434	- 215.833	- 228.988
Otros gastos	- 4.602	- 4.883	- 5.180
Margen operacional	**116.984**	**124.114**	**131.679**
Utilidad antes impuestos	**116.984**	**124.114**	**131.679**
Participación trabajadores	**17.548**	**18.617**	**19.752**
Impuesto a la renta	**21.876**	**23.209**	**24.624**
UTILIDAD NETA	**77.560**	**82.288**	**87.303**

Con la información presentada en el estado de resultados proyectado se determina utilidad neta positiva desde el año 1 hasta el año 3, con valores desde $ 77.5660 hasta $ 87.303, esto es un margen de rentabilidad sobre las ventas de 0,558%.

Este margen de rentabilidad es mayor al promedio de los años anteriores que es -0,109%, este porcentaje negativo se debe a la pérdida generada en el año 2015 que fue un período recesivo en la economía del país. Sin tomar en cuenta este año negativo, el promedio del margen de rentabilidad sobre ventas es 0,624%, lo cual indica que la proyección establecida en base a los supuestos tiene un fuerte ajuste con este promedio.

La proyección de los estados de situación financiera es la siguiente:

Tabla 25: Estado de situación financiera proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVOS	**6.157.651**	**6.346.048**	**6.545.929**
Activo corriente	**2.816.452**	**3.004.850**	**3.204.730**
Efectivo	1.321.380	1.429.706	1.544.635
Cuentas cobrar	463.521	491.773	521.747
Inventarios	850.168	901.987	956.964
Otros activos corrientes	181.384	181.384	181.384
Activo no corriente	**3.341.199**	**3.341.199**	**3.341.199**
Propiedad, planta y equipo	2.943.888	2.943.888	2.943.888
Propiedad de inversión	315.863	315.863	315.863
Activos intangibles	81.448	81.448	81.448
PASIVOS	**4.721.024**	**4.827.134**	**4.939.711**
Pasivo corriente	**2.927.605**	**3.033.714**	**3.146.292**
Cuentas por pagar	1.740.895	1.847.005	1.959.582
Obligaciones financieras	841.266	841.266	841.266
Provisiones	327.050	327.050	327.050
Otros pasivos corrientes	18.394	18.394	18.394
Pasivo no corriente	**1.793.419**	**1.793.419**	**1.793.419**
Obligaciones financieras	1.513.713	1.513.713	1.513.713
Provisiones empleados	276.592	276.592	276.592
Otros pasivos no corrientes	3.114	3.114	3.114
PATRIMONIO	**1.436.627**	**1.518.915**	**1.606.218**
Capital	775.001	775.001	775.001
Reservas	102.573	102.573	102.573
Resultados acumulados	559.052	641.340	728.643

La siguiente tabla muestra la descripción de los ratios financieros en base a la proyección de los estados de resultados:

Tabla 26: Ratios financieros en base a la proyección de los estados de resultados

		Año 1	Año 2	Año 3	Promedio Inprolac Real	Promedio Inprolac Presupuestado
Rentabilidad	**Del patrimonio**	5,40%	5,42%	5,44%	0,64%	5,42%
	Del Activo	1,26%	1,30%	1,33%	-0,11%	1,30%
	De las Ventas	0,56%	0,56%	0,56%	-0,11%	0,56%
Actividad	**Rotación de Activos**	2,26	2,32	2,39	2,25	2,32
	Rotación de inventarios	13,71	13,71	13,71	16,36	13,71
	Período medio de cobro	12,00	12,00	12,00	33,01	12,00
Estructura	**Endeudamiento**	0,77	0,76	0,75	0,74	0,76
	Apalancamiento	3,29	3,18	3,08	2,93	3,18
Liquidez	**Razón Corriente**	0,96	0,99	1,02	0,88	0,99
	Prueba Ácida	0,67	0,69	0,71	0,64	0,69

Con los estados contables proyectados se obtiene mejores ratios financieros que la situación actual de la empresa, especialmente en la liquidez y rentabilidad donde se ha primado un criterio de mantener mayores saldos en la cuenta de efectivo y optimizando el uso de inventarios y cuentas por cobrar.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La situación financiera de la empresa Inprolac, determina que las cuentas del activo corriente han crecido con mayor fuerza principalmente las cuentas por cobrar, en lo que respecta al pasivo corriente se incrementa las cuentas por pagar y las provisiones. Los costos indirectos de fabricación se han incrementado en un porcentaje mayor al resto de cuentas del estado de resultados, al igual que el costo de mano de obra indirecta.

- En lo que respecta al análisis del entorno externo, se puede concluir que la actividad industrial concentrada en la agroindustria tiene un fuerte ordenamiento político y legal, el cual es regido por instituciones públicas que emiten programas y proyectos con el fin de mejorar la actividad económica en el sector agrícola y ganadero.

- En el aspecto económico, el país tuvo una fuerte recesión en los años 2014 y 2015, esta situación se está revertiendo en el año 2016 y para el año 2017 existe un crecimiento económico, el cual incentiva la actividad productiva.

- El cantón Cayambe donde se asienta la industria Inprolac tiene una fuerte vinculación con la actividad agrícola y ganadera, además dispone de mano de obra capacitada en el área y el tamaño de su población no es un impedimento para el desarrollo de actividades productivas.

- La estructura de costos de la industria de derivados lácteos se concentra en la adquisición de materia prima, que es principalmente la leche cruda. De cada dólar destinado a costos y gastos, 0,80 centavos sirven para el pago de materia prima. La utilidad generada por la industria de derivados lácteos es superior a la utilidad generada por los productores de leche cruda, debido a la entrega de un producto con valor agregado para el consumidor.

- Con la aplicación de estos criterios de proyección, mejora la situación financiera y comercial de la empresa Inprolac, esto lo demuestra la tabla de ratios financieros proyectados, donde se determina que la empresa debe mejorar sus indicadores, especialmente en la liquidez y rentabilidad.

4.2 Recomendaciones

- Realizar procedimientos eficientes de cobro y pago en las cuentas corrientes con respecto al activo y pasivo, de tal manera de que se pueda obtener un mejor promedio días con respecto al manejo de dichos rubros. Con respecto a las cuentas de costos indirectos de fabricación, lograr un manejo adecuado de los recursos para poder tener un control eficiente del uso y manipulación de cada uno de los componentes de los costos.

- Prever diferentes procedimientos o controles para que la Compañía pueda anticiparse a los diferentes cuerpos de regulación, los mismos que pueden ser manejados de manera correcta para evitar sanciones e impedimentos de funcionamiento de la Compañía.

- La Compañía debe mantenerse en constante alerta sobre los cambios en la economía del país, a pesar de que sus principales productos son necesarios para el consumo de las personas y los mismos se comercializan masivamente, los ingresos se pueden ver afectados con diferentes cambios en el sector industrial y los mismos serán trasladados al consumidor final.

- La empresa Inprolac se encuentra en un polo de desarrollo de la industria láctea, esto es al norte de la provincia de Pichincha, la cual le permite abastecerse de la producción de leche de la mencionada provincia, pero debería analizar diferentes fuetes para el abastecimiento de su materia prima principal específicamente en la provincia Imbabura. El producto con mayor incidencia en la industria de derivados lácteos es el queso, abarca el 38% del uso de la leche cruda en el país. Para la elaboración de los derivados lácteos existe una gran disponibilidad de materia prima, lo que viabiliza la producción futura de los mencionados productos.

- A pesar de que la Compañía tiene una gran variedad de productos, la diversificación también debe ser un factor muy importante a considerar ya que se destina la gran mayoría de los recursos a los productos más importantes que produce la Compañía como son el manjar de leche, el queso y el yogurt.

- Con la aplicación de herramientas presupuestarias, podremos mejorar el comportamiento de la rentabilidad y liquidez de la Compañía, planificando y manejando estos rubros de manera oportuna para la realización de las actividades de la Compañía.

REFERENCIAS

1. Banco Central del Ecuador. (22 de marzo de 2018). *Información Económica*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

2. Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Publicaciones Generales.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776

3. Besley, S. (2016). *Fundamientos de administración financiera.* Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.

4. Espinosa, R. (14 de octubre de 2012). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. Obtenido de https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/

5. Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/

6. Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2015). *Estadistica Demográfica en el Ecuador.* Quito: INEC.

7. Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf

8. Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo.* Quito: INEC.

9. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *La politica agropecuaria ecuatoriana.* Obtenido de http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20I%20parte.pdf

10. Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

11. Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *Indicadores y Estadísticas*. Obtenido de https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/

12. Quisiguiña Calle, F. (5 de abril de 2005). *Rol de los presupuestos en la planificación estratégica empresarial*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/rol-de-los-presupuestos-en-la-planificacion-estrategica-empresarial/

13. Quito Salinas, N. C. (2010 - 2011). Sistema de presupuestos para una empresa de producción de calzado aplicado a LOFAC. *Tesis previa a la obtención del Título de Contador Público Auditor* . Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.

14. Salazar, A. (15 de Febrero de 2005). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Obtenido de Gestiópolis: https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/

15. Superintendencia de Compañias. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

16. Vargas, G. (14 de mayo de 2017). Información general de la empresa Inprolac S.A. (I. Portilla, Entrevistador)