



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

Planificación presupuestaria para la correcta toma de decisiones en la empresa Pauli & Stefi

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y
Auditoría**

Línea de Investigación:

Finanzas, auditoría y/o contabilidad empresarial

Autora:

María Nicole Navarrete De la Torre

Director:

Dr. Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.

Ambato – Ecuador

Diciembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA PAULI & STEFI

Línea de Investigación:

Finanzas, auditoría y/o contabilidad empresarial

Autora:

MARÍA NICOLE NAVARRETE DE LA TORRE

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

f. 

CALIFICADOR

José Alfredo Villacis Yank, Dr. Mg.

f. 

CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramirez, Ing. Mg.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Ambato – Ecuador



Diciembre 2019

BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo **MARÍA NICOLE NAVARRETE DE LA TORRE**, portadora de la cedula de ciudadanía N° 1803633260, autora del trabajo de graduación título: **“PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PAULI & STEFT”**, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al sistema nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor..

2.- Autoriza a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de su sitio web de la biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, diciembre 2019

NICOLE NAVARRETE



María Nicole Navarrete De la Torre

1803633260

RESUMEN

El objetivo de la investigación es diseñar un modelo de planificación presupuestaria para la correcta toma de decisiones en la empresa Pauli & Stefi. Es preciso indicar que la empresa, al ser unifamiliar, es administrada de manera empírica, basándose en los conocimientos y experiencia de su gerente, quien es la persona encargada de tomar decisiones fundadas en su intuición, sin considerar informes referentes al mercado, estadísticas del sector o políticas de estado. Es por esto que la investigación se la realiza considerando la necesidad latente que presenta Pauli & Stefi de contar con una propuesta para mejorar la planificación y control presupuestario, que le permita al gerente establecer una estimación de los ingresos y egresos. La metodología de la investigación utilizada es cuantitativa y cualitativa. La herramienta utilizada para la recopilación de información es la encuesta al personal administrativo, conformada de diez preguntas, misma que permitió un análisis estadístico de los resultados, ya que se examinaron datos numéricos referentes al uso de recursos; así como una interpretación de los mismos. Como conclusión, se establece que se necesita implementar un modelo de planificación presupuestaria, el cual se diseñó a través de fichas en Microsoft Excel y Microsoft Project, el cual permitirá presentar informes reales y fiables para el correcto análisis de la situación financiera y futuras decisiones, analizar variables del entorno y así prevenir o contrarrestar los efectos de la falta de planificación presupuestaria; así como también lograr una asignación eficiente de recursos lo cual conlleva a una adecuada fijación de precios.

Palabras claves: presupuestos, planificación, situación financiera, precios.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a budget planning model for accurate decision making in the company Pauli & Stefi. It can be said that the company, which is owned by one family, is managed empirically, based on the knowledge and experience of its manager, who is the person in charge and makes decisions based on his intuition; without considering market reports, statistics of the sector or state policies. This is why this research is carried out, to manage these unused resources, and create a proposal to improve budget planning and control, which allows the manager to establish an estimate of income and expenses. A quantitative and qualitative research methodology was applied. The instrument used to collect information was a survey applied to the administrative staff, which contained ten questions, this allowed a statistical analysis of the results, since numerical data regarding the use of resources were examined, as well as an interpretation of them. In conclusion, it is established that a budget planning model needs to be implemented, which was designed through tabs in Microsoft Excel and Microsoft Project. The model will also present real and reliable reports for the correct analysis of financial situations and future decisions, analyze environmental variables, thus preventing or counteracting the effects of a lack of budget planning; as well as achieving an efficient distribution of resources which leads to adequate pricing.

Keywords: budgets, planning, financial situation, prices.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes teóricos y prácticos.....	1
Situación problémica.....	2
Planteamiento de problema.....	3
Objetivos.....	3
Metodología.....	4
Justificación de la Investigación.....	4
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1 Principales investigaciones desarrolladas.....	6
1.2 Análisis del presupuesto.....	9
1.3 Decisiones Gerenciales.....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
2.1 Métodos y diseño de la investigación.....	24
2.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	26
2.3 Propuesta.....	34
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.1 Evaluación.....	53

3.2 Indicadores de cumplimiento.....	56
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BILIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Ventajas de la planificación presupuestaria	10
Gráfico 1.2: Clasificación de presupuestos según su sector.....	11
Gráfico 1.3: Tipos de presupuestos.....	17
Gráfico 1.4: Teorías sobre la toma de decisiones empresariales	19
Gráfico 1.5: Funciones de los estados financieros.....	22
Gráfico 2.1: Proceso de producción.....	35
Gráfico 2.2: Productos principales.....	36
Gráfico 2.3: Ubicación de la empresa.....	37
Gráfico 2.4: Variables de la empresa	37
Gráfico 2.5: Proyección de ventas	38
Gráfico 2.6: Recaudo de ingresos	39
Gráfico 2.7: Presupuestos de producción	39
Gráfico 2.8: Ficha técnica	39
Gráfico 2.9: Consumo de materiales por producto	40
Gráfico 2.10: Consumo total de materiales	40
Gráfico 2.11: Compra de materiales	41
Gráfico 2.12: Costo de materiales por trimestre.....	41
Gráfico 2.13: Consumo de materiales por producto	42
Gráfico 2.14: Costo de materiales por producto.....	42
Gráfico 2.15: Consumo de minutos - mano de obra.....	42
Gráfico 2.16: Costos de mano de obra.....	43
Gráfico 2.17: Tasa CIF.....	43
Gráfico 2.18: Costos por docenas de gorros.....	44
Gráfico 2.19: Gastos administrativos.....	44
Gráfico 2.20: Gastos de ventas	44
Gráfico 2.21: Gastos financieros	45
Gráfico 2.22: Gastos totales de gorros	45
Gráfico 2.23: Estado de resultados	45
Gráfico 2.24: Ingreso de rubros al programa	46

Gráfico 2.25: Creación Tabla de costo.....	47
Gráfico 2.26: Ingreso de valores reales y proyectados	47
Gráfico 2.27: Culminación del proyecto 100%	48
Gráfico 2.28: Creación de informe	48
Gráfico 2.29: Configuraciones del informe.....	49
Gráfico 2.30: Elección de campos	49
Gráfico 2.31: Tabla de entrada	51
Gráfico 2.32: Tabla de costos.....	52
Gráfico 3.1: Comparativo costos gorros.....	53
Gráfico 3.2: Comparativo costos guantes	54
Gráfico 3.3: Comparativo costos escarpines	54
Gráfico 3.4: Comparativos costos ombligueros	55
Gráfico 3.5: Comparativo costos baberos	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Contribución de la gestión administrativa y financiera	27
Tabla 2.2: Eficiencia en el uso de recursos	28
Tabla 2.3: Importancia de presupuestos en la producción	28
Tabla 2.4: Incumplimiento de pedidos.....	29
Tabla 2.5: Participación de integrantes en elaboración de presupuestos	30
Tabla 2.6: Relación entre cumplimiento de objetivos y planificación presupuestaria	31
Tabla 2.7: Desconocimiento de herramientas administrativas y financieras	31
Tabla 2.8: Efecto de la implementación de presupuestos	32
Tabla 2.9: Existencia de un responsable del área de presupuesto	33
Tabla 2.10: Contribución de la investigación a la empresa.....	33
Tabla 2.11: Informe de presupuestos	50
Tabla 3.1: Comportamiento de los ingresos.....	56
Tabla 3.2: Comportamiento de los resultados.....	58

INTRODUCCIÓN

Antecedentes teóricos y prácticos

La industria textil es una actividad que impacta a nivel global y permite el desarrollo económico de muchas naciones debido a la gran cantidad de plazas de empleo que genera. De acuerdo a López y Rodríguez (2016) los países que más han aprovechado el auge de esta industria son los asiáticos en vías de desarrollo, debido a su abundancia de recursos naturales y mano de obra barata. Es así como este continente lidera las exportaciones mundiales con 59.7%, seguido por Europa con 28%, y América con tan solo 7%.

El país más importante de la industria es China, que gracias a la eliminación de las barreras arancelarias al comercio textil en el 2005, se ha convertido en la primera potencia comercial de prendas de vestir. La diferencia es abismal pues en el 2000 exportaba \$36.070 millones, mientras que para el final del 2014 sus exportaciones alcanzaron \$186.607 millones. Sigue Italia con \$24.764 millones debido a su concepto de “moda rápida”, que consiste en rotar las prendas en un periodo corto de tiempo con respecto a los cambios en el mercado. Con poca diferencia se encuentra Bangladesh, con \$24.584 millones, donde el empleo aumentó 40% en los últimos 3 años y el sector representa 79% de su economía.

América Latina no es competencia para China. Los países líderes en la región son México, que aporta sólo 0.9% en el mercado mundial con exportaciones de \$4.617 millones en el 2014. Después se encuentra Honduras, con una participación de 0.6% y con \$3.182 millones en exportaciones. En tercer lugar se encuentra Honduras con un aporte de 0.4% y exportaciones de \$2.075 millones.

Es una industria poco desarrollada, ha sido sencillo para el país líder introducir sus productos en Latinoamérica, por lo que el comercio entre ambos se ha incrementado 150% cada año entre 2000 y 2013. Todas las cifras mencionadas en los párrafos anteriores fueron obtenidas de López y Rodríguez (2016).

Por otra lado, se encuentra la producción nacional, misma que de acuerdo a la investigación “Estudios sectoriales: manufacturas”, realizado por el Director Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, es una de las principales

industrias en el país y comprende actividades de confección en todo tipo de materiales como cuero, tela, tejidos, etc., para hombres, mujeres, niños y bebés.

En el año 2015 este sector en la región Sierra representa el 90% de participación, mientras que la Costa el 10%. La provincia de Tungurahua encabeza la lista de provincias con 43.31% de aportación, seguido por Pichincha con 34.47%, mientras que Azuay supera a Guayas con 10.63% y 10.02% respectivamente, por último se encuentra Imbabura con 0.86%.

La fabricación de prendas de vestir se divide en cinco grupos. La actividad con mayor participación es la fabricación de otros accesorios de vestir como: guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, etc., con 45.83%, seguido por las prendas de vestir de telas con 16.80%, a su vez la fabricación de gorros y sombreros aporta con 16.40%, entre tanto la fabricación de ropa interior y de dormir genera 10.80% de participación, por último la fabricación de prendas de vestir de cuero aporta con 8.66%.

La fabricación de prendas de vestir es la sexta división que mayor empleo genera en el sector manufacturero con una aportación de 4.63% para el año 2015. Las provincias que se destacan en la creación de fuentes de trabajo son Pichincha con un aporte de 45.96%, seguido por Tungurahua con 22.27%, mientras que Guayas participa con 14.59%, a su vez Azuay alcanza un 12.8% e Imbabura 3.38%.

Por otro lado, Quito lidera la participación de ingresos por ventas por ciudad con 40.32%, el siguiente es Ambato con 27.13%, a su vez Guayaquil aporta con 14.28%, mientras que Cuenca y Otavalo participan con 9.13% y 4.77% respectivamente (Director Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del, 2017).

A su vez, Pauli & Stefi empezó en 1999 como una empresa unipersonal que comercializa ropa para bebés. Después de estar en el mercado por unos años, el propietario decidió que era momento de empezar a la fabricación y comercialización. Actualmente tiene todas las áreas del proceso productivo de sus prendas lo que le permite tener el control total en aspectos de diseño y calidad. Su mercado principal son los niños de 0 a 2 años en la región Costa del Ecuador.

Situación problemática

Es preciso indicar que Pauli & Stefi se considera una empresa familiar, la cual se rige más por el conocimiento sobre ventas, producción y finanzas que tiene su gerente, quien lo administra

de manera empírica, toma decisiones basadas en su intuición sin considerar informes referentes al mercado y estadísticas del sector, así como políticas de estado.

Sin un control adecuado de la cantidad de materia prima que se utiliza en el proceso de producción, la fijación del precio de venta no es la precisa, lo que conlleva a resultados desfavorables para la empresa. De igual manera, la falta de control en sus costos y gastos, lleva a un incorrecto uso de recursos, además que impide que se conozca con certeza los procesos en los cuales se necesita invertir más o tomar medidas correctivas, como cambiar ciertas tácticas o políticas.

Otra de las consecuencias, de trabajar sin presupuestos, hace que la empresa no registre una estimación de sus ganancias, por lo que no sólo dificulta la tarea de evaluar resultados, sino también la de tomar decisiones, mediante el presupuesto se obtiene la capacidad de inversión de la empresa, el riesgo que maneja y las posibilidades de recuperación.

El establecimiento de presupuestos, las empresas planifican sus operaciones, establecen metas, y analizan su factibilidad, por lo que al no utilizarlos se pierde una herramienta que ayuda al cumplimiento de objetivos.

Planteamiento de problema

Pregunta Científica

¿De qué forma la ausencia de una planificación presupuestaria en Pauli & Stefi afecta a la pérdida de recursos financieros?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de planificación presupuestaria para la correcta toma de decisiones en la empresa Pauli & Stefi.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente la planificación presupuestaria según criterios de autores nacionales e internacionales.
2. Analizar la situación presupuestaria actual en la empresa Pauli & Stefi para el diseño de la propuesta.

3. Proponer un modelo para el control presupuestario de la empresa Pauli & Stefi.

Metodología

El enfoque de investigación que se utiliza se basa en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un sólo estudio, el cual permite el análisis estadístico de los resultados, así como la interpretación personal de los mismos.

La modalidad de investigación empleada son de campo y documental, la información de campo se obtiene en la empresa, mientras que la documental se obtiene de investigaciones similares realizadas para otras empresas, libros y artículos.

Así también, se emplea el alcance descriptivo y explicativo de la investigación mediante los cuales, como su nombre lo indica, se busca explicar en detalle el objeto de estudio, así como las razones de su suceso y las condiciones en las que se manifiesta.

Justificación de la Investigación

La empresa se encuentra rodeada de un entorno económico inestable, en vista que Ecuador atraviesa un malestar en su economía en los últimos años, por cuanto ha pasado por muchos cambios normativos como la creación y eliminación de barreras arancelarias, y ciertas restricciones a las importaciones. Esto se ha dado por que los negocios no han planeado su crecimiento en sus actividades de investigar qué acciones van a colaborar a su permanencia en el mercado (Mendoza, 2017).

Debido a lo anterior es que se crean los presupuestos como una herramienta gerencial de control y planificación para examinar las variables del entorno que se relacionan directa e indirectamente con la empresa. Es por esto que la investigación propuesta, se realiza en consideración a la necesidad latente que presenta Pauli & Stefi de contar con una propuesta para mejorar la planificación y control presupuestario, que le permita al gerente establecer una estimación de los ingresos y gastos anuales que genera la empresa para la asignación adecuada de recursos.

Una adecuada planificación presupuestaria permitirá llevar un control de costos lo que conlleva a una adecuada fijación del precio de venta y por ende a obtener resultados positivos. Además permitirá una adecuada asignación de recursos, facilita la detección de departamentos que

necesiten incrementar o disminuir su presupuesto, así como también evaluar si las políticas y tácticas actuales son propicias.

Un modelo presupuestario evitará que la empresa tenga faltantes en materias primas, lo cual causaría pausas en la producción y posible incumplimiento o demora en la entrega de una orden, lo que implicaría pérdidas. También facilitará la visualización de futuras ganancias para analizar en base a información veraz las inversiones y así tomar las mejores decisiones. Una de las funciones más importante de los presupuestos es la planificación, pues mediante esta herramienta se plantean objetivos, establecen actividades para cumplirlos, y se controla su cumplimiento en base a información certera.

Investigaciones como la de Polo (2018) afirman que el presupuesto funciona como estimación debido a que se predicen escenarios que ocurrirán en el futuro. Una de las ventajas de trabajar con presupuestos es mantener un suministro estable y oportuno de materias primas, así como estabilidad garantizada a la mano de obra, mejor programación de mantenimiento y precios estables por parte de los proveedores. La planificación presupuestaria también sirve a la administración como guía para la consecución de objetivos.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Principales investigaciones desarrolladas

Existen varias investigaciones que abarcan de distintas formas la ejecución de una planificación presupuestaria, como la de Parra y La Madriz (2017), se aplicó un cuestionario de seis preguntas dicotómicas (SI – NO) y doce preguntas tipo escala de Likert dentro de cuatro empresas.

Este instrumento fue aplicado a una muestra de cincuenta y siete personas que cumplan con tres condiciones:

- Son empleados del departamento administrativo, compras de materia prima y ensamblajes.
- Trabajan en la empresa un mínimo de cinco años.
- Son parte del proceso de planificación presupuestaria.

De los resultados obtenidos, el 73% de los encuestados considera que debido a las condiciones económicas de sus empresas, es necesario un plan para controlar las operaciones de costos, gastos, ventas y ganancias; sin embargo el 80% piensa que la planificación presupuestaria existente no considera una relación entre estos elementos.

De igual manera, se afirma que los planes presupuestarios no consideran los costos de inversión y cantidad de artículos a vender, es decir, las decisiones se toman en base a información errónea. También se precisa que las transacciones administrativas de costos, gastos, ventas y ganancias son desorganizadas, y no siguen ninguna política.

Finalmente, el estudio concluye que la planificación presupuestaria es detallada, muestra la forma en la que los recursos van a ser adquiridos y utilizados, así como también flexible para proporcionar información real.

Por otra parte, existen estudios que demuestran que la planificación presupuestaria es aplicable a toda clase de empresa, como es el de Saavedra y Espíndola (2016), pues aplicaron una encuesta a ciento veinte y siete empresas de tecnología, la cual indica que el departamento gerencial conoce sus requerimientos financieros a corto plazo y no siente la

necesidad de aplicar una planificación presupuestaria. Las razones de esta decisión son: falta de experiencia, escasez de tiempo, no conocer herramientas de planificación y falta de confianza a sus empleados. Esta acción trae como consecuencia el uso de fuentes de financiamiento de alto costo y un lento crecimiento.

De los encuestados, el 75% carece de un equipo de trabajo dedicado a la gestión presupuestaria, sin embargo, el 50% incluyen aspectos financieros en el plan estratégico. Este es un aspecto positivo pues al basarse en información financiera para establecer objetivos, es más factible su consecución.

El 75% de los empresarios calculan, a través del presupuesto, la necesidad de su efectivo a corto plazo. Sin embargo, no planifican el destino de los excedentes, se pierde así oportunidades de inversiones a corto plazo.

A su vez, los presupuestos, como ya se había mencionado, son aplicables para toda clase de empresa, incluso las Pymes del sector industrial, como lo manifiestan Espinosa, Aguilar y Luna (2014) en su investigación. Los autores se propusieron realizar un modelo presupuestario que sirva como herramienta de toma de decisiones: seguir o concluir la fabricación de un producto, externalizar un proceso, disminuir costos, etc.

Este modelo se basa en la identificación de elementos que forman parte del modelo de planeación de utilidades, los que son: descripción del negocio, personal, organización, finanzas, producción, mercadotecnia y marco legal. Posteriormente, se elabora un simulador de negocios que permita obtener la información anterior.

El simulador se lo realizó en Excel, para que el empresario pueda analizar los efectos en el cambio del costo variable unitario, costos fijos, precios de venta, y el margen de utilidad. Se aplicó el simulador en la Facultad de Contabilidad y Administración (FCA) de Celaya, durante dos ciclos escolares, en la materia de Contabilidad Administrativa I, para verificar su confiabilidad.

El uso de esta herramienta brinda una ventaja competitiva, pues facilita la toma de decisiones que beneficien a la empresa y la mejora de destrezas, aptitudes y habilidades para esta práctica.

En otro aspecto, los presupuestos facilitan la identificación del comportamiento económico y operativo en las empresas, lo cual establecen Luna, Tinto, Sarmiento y Cisneros (2018) en su investigación. Para el mismo se utilizó herramientas de avanzada lógica difusa, las cuales expresan valores entre los cuales sucede un determinado acontecimiento, facilita conocer los niveles presupuestarios verdaderos. Gracias a este proceso, las empresas se basan en información confiable para realizar predicciones, establecer objetivos y tomar decisiones apropiadas.

El estudio se realizó en una empresa manufacturera, por lo que la manera de alcanzar objetivos está sujeta a la variabilidad de los costes. Por lo que es necesario aprender a utilizar dicha información como base para el diseño de estrategias. De igual manera, se obtienen estimaciones de los ingresos, los cuales permiten establecer hasta donde la empresa cumple sus objetivos y de esta forma optimizar el proceso de toma de decisiones.

Apreciada bajo otro enfoque, la planificación financiera es sujeto de estudio dentro de las universidades, tal es el caso de Mayorga (2015), el cual se basa en la ausencia de una planificación estratégica que abarque las actividades financieras, limita el crecimiento de la organización.

La metodología utilizada fue la encuesta, que consistió en diez preguntas cerradas, la cual obtuvo como resultados que la mayoría de los empleados considera que la empresa no tiene un modelo de finanzas debido al retraso de pedidos y a la falta de abastecimiento permanente.

Así mismo, el 88.1% indica que la empresa establece una gestión financiera, con la finalidad de siempre contar con los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos de los clientes, y de esta forma fidelizarlos.

Consecuentemente, con previsiones financieras ausentes, la empresa limita sus estrategias y su ventaja competitiva, dificulta su posicionamiento en el mercado.

1.2 Análisis del presupuesto

Definición

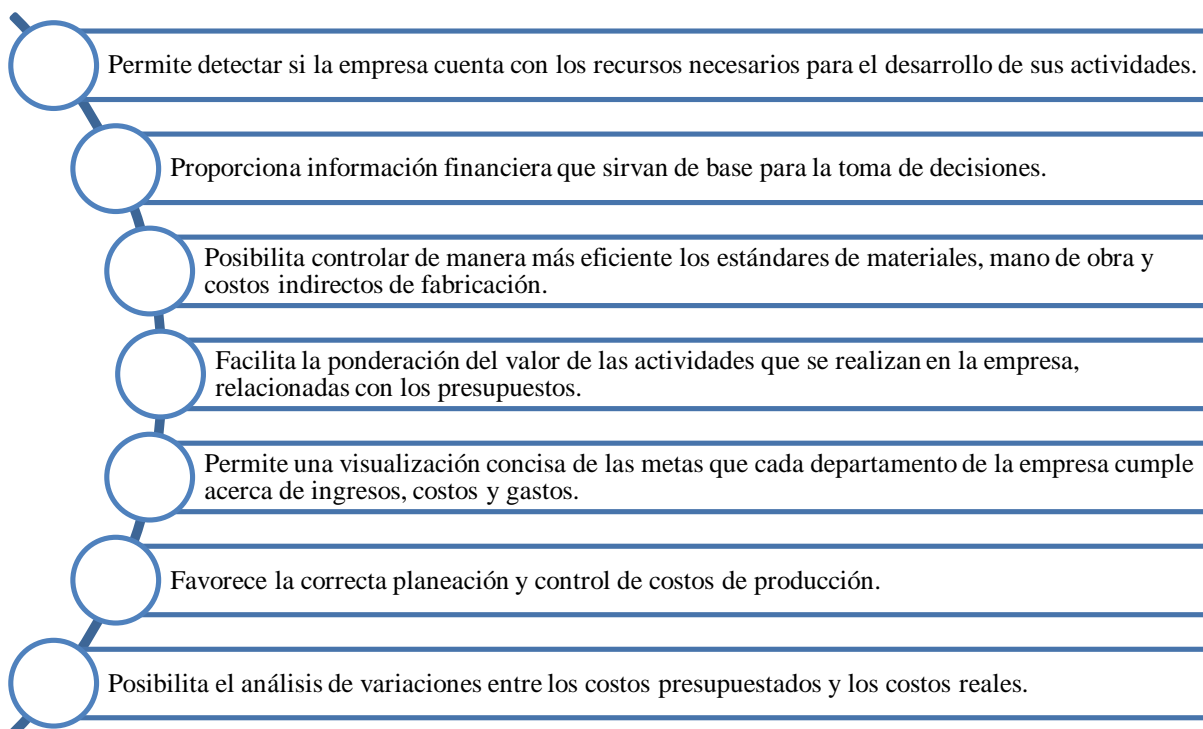
Los presupuestos sirven como herramienta para establecer la cantidad de recursos que gasta la empresa en un periodo dado y proyecta los resultados esperados. De acuerdo a Polo (2018) la definición de presupuesto tiene varios elementos. Primero es un plan, porque la gerencia plantea lo que va a ejecutar en un futuro; así mismo es de carácter financiero debido a que administra los recursos económicos dentro de un periodo determinado; igualmente funciona como estimación, se predicen hechos que podrían ocurrir en un futuro; y finalmente es una herramienta de control porque funciona como guía para cumplir los objetivos propuestos.

La elaboración de los presupuestos de manera adecuada, se inician con la identificación de factores internos y externos que afectan a los objetivos de la empresa. Según Mendoza (2017) el diagnóstico interno identifica las debilidades y fortalezas de la empresa, lo que permite establecer estrategias para mejorar la competitividad y el posicionamiento; mientras que el diagnóstico externo se basa en reconocer los factores del entorno que influyen sobre la organización, como los son las políticas de comercialización de los proveedores y las políticas gubernamentales.

Ventajas

La planificación presupuestaria es una excelente estrategia para las empresas, que según el Gráfico 1, aporta las siguientes ventajas:

Gráfico 1.1: *Ventajas de la planificación presupuestaria*



Fuente: Mendoza (2017)

Elaboración propia

Limitaciones

Por otro lado, como en toda herramienta existen desventajas y Mendoza (2017) expone las siguientes:

- No son objetivos, pues se basan en la visión que los delegados de realizar la tarea tengan sobre las variables del entorno.
- La implementación es costosa y requiere tiempo.
- Necesita del compromiso de todos los empleados de la empresa, lo cual resulta complicado en ciertas ocasiones.

Clasificación

Los presupuestos son una herramienta que es aplicada de acuerdo a cada situación, es por eso que de acuerdo al Gráfico 2 se los clasifica en seis sectores importantes de la siguiente manera:

Gráfico 1.2: *Clasificación de presupuestos según su sector*

<p>Según la clase de entidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto público: es aquel efectuado por las entidades públicas, con el objetivo de brindar servicios colectivos para mejorar el nivel cultural, económico y social de la población. • Presupuesto privado: se desarrolla en entidades privadas y tiene como finalidad alcanzar beneficios económicos.
<p>Según el procedimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto histórico: es aquel que tiene en consideración el comportamiento anterior de los datos estadísticos en un determinado periodo para su elaboración. • Presupuesto base cero: es elaborado sin considerar datos estadísticos anteriores.
<p>Según su cubrimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto sectorial: es realizado a un departamento específico de la empresa o a una línea de producto. • Presupuesto integral: se ejecuta en toda la empresa como una unidad.
<p>Según los niveles de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto fijo: se toma en consideración un solo nivel de producción en una etapa determinada sin permitir ningún cambio. • Presupuesto flexible: es aquel que se modifica con los distintos niveles de producción.
<p>Según el campo de aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto operacional: se basa en las cuentas del estado de resultados, con la finalidad de calcular la utilidad o pérdida del período. • Presupuesto financiero: se basa en las cuentas del balance general con el objetivo de determinar la situación económica del período.
<p>Según el período que cubre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo: toma en consideración períodos de dos a cinco años. • A corto plazo: se realiza por trimestres hasta concluir el año.

Fuente: Polo (2018)

Elaboración propia

Etapas

Los presupuestos son procesos que atraviesan ciertas etapas; y, Mendoza (2017) las sintetiza de la siguiente forma:

1. Pre iniciación

Se inicia con un diagnóstico de la empresa tanto externo, para determinar las variables del entorno que le afectarían, como interno, para descubrir sus fortalezas y debilidades. Con ésta información como base se plantean los planes, objetivos, estrategias y políticas.

2. Elaboración

Se realiza la preparación de los presupuestos de ventas, producción, compras, costos y gastos, así como también los presupuestos financieros. Una vez aprobado se da a conocer en toda la empresa.

3. Ejecución

Se establecen los objetivos de cada departamento con su grado de alcance, el tiempo en el que son alcanzados y se asignan los recursos para cada uno.

4. Control

En esta etapa se definen las políticas para hallar y solucionar problemas que se encuentren en la ejecución. Así mismo, se compara lo presupuestado con lo real con el fin de identificar las variaciones para estudiarlas y tomar medidas correctivas.

5. Evaluación

Una vez obtenidos los resultados, se realiza un análisis crítico del plan presupuestario para identificar el comportamiento de las variables, y así realizar un informe sobre los resultados, las desviaciones y las medidas correctivas utilizadas.

Tipos de presupuestos

Dentro de la etapa de elaboración de presupuestos, existen varios tipos de presupuestos que pueden ser aplicables a la empresa de acuerdo al estudio de Polo (2018) y es el siguiente:

1. Presupuesto de ventas

El primer paso para la elaboración de una planificación presupuestaria consiste en conocer la cantidad de unidades que la empresa desea vender y cuáles serían los ingresos. Después se elabora proyecciones, se considera la situación económica de la organización y la situación económica nacional e internacional para tratar de predecir el comportamiento del mercado.

Para continuar con este proceso se calcula el programa de ventas y el precio de ventas. El programa de ventas establece el número de unidades que se planea vender en un periodo, el cual es limitado por la capacidad de producción de la planta. Mientras que el precio de ventas es la cantidad de dinero que la empresa está dispuesta a recibir a cambio de su producto en consideración de costos, gastos y posible utilidad, el cual establece el mercado a través de la oferta y la demanda.

2. Presupuesto de producción

Una vez elaborado el presupuesto de ventas, se continúa con el presupuesto de producción. Está conformado por el costo unitario de producción y el programa de producción, el cual está integrado por el programa de consumo de materiales y por el programa de compras. Posteriormente se elabora la cédula de producción en base a los inventarios iniciales y finales del período.

La realización del programa de producción, considera la capacidad de planta, la cual se refiere al número de unidades que produce en cierto tiempo; y la eficiencia de planta, que relaciona la producción buena y la producción total.

Una vez establecido el programa, se calcula el costo unitario de producción en base a la suma de materiales directos, mano de obra requerida los costos indirectos de fabricación.

3. Presupuesto de materiales directos

Es aquel que indica los materiales directos que van a ser requeridos en producción, con sus costos respectivos.

Contiene el presupuesto de consumo de materiales, que se calcula del programa de producción multiplicado la cantidad unitaria de materiales, y el presupuesto de compra de materiales, que es la cantidad de materiales que se van a comprar y su precio.

Se calcula el precio de compra de materiales por los siguientes métodos:

- De acuerdo al comportamiento histórico

- Precio por anticipado pactado con el proveedor
- Se aplica al precio base el índice de precios al consumidor (PC)

4. Presupuesto de mano de obra directa

Permite determinar el número de horas de mano de obra directa necesarias en la producción y su costo, toma como base el programa de producción. Se calcula el tiempo unitario en producción, es la cantidad de horas requeridas para producir una unidad, las mismas que son calculadas con la información del año base o en forma estándar.

Así mismo, se determina el tiempo laborable en producción, pues es el realmente laborado, y se obtiene de los días del año menos los días que el empleado no trabaja.

De igual manera es necesario calcular la tasa horaria, es decir el valor de la hora en producción, la cual se obtiene de lo devengado por el empleado y lo pagado por él con las horas laborables en producción. La nómina se obtiene de la suma del presupuesto de mano de obra directa con el presupuesto del tiempo ocioso.

5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación

Los costos indirectos de fabricación son el elemento más complejo dentro de los costos, pues comprende materiales indirectos, mano de obra indirecta y los otros costos. Estos costos se clasifican en:

- Costos variables: incrementan o disminuyen, dependen directamente del volumen de producción.
- Costos fijos: se generan independiente de si haya o no producción.
- Costos semivARIABLES: están compuestos por un costo variable y un costo fijo.

Por otro lado, para establecer el presupuesto de los costos indirectos variables de producción, se determina el valor por unidad, en base a las unidades de medida de la planta, distintos volúmenes de producción y datos estadísticos anteriores.

De igual forma, para presupuestar los costos indirectos fijos de producción, se toma en consideración los distintos contratos firmados que tenga la empresa.

6. Presupuesto de gastos de administración y gastos de ventas

El presupuesto de gastos de administración es la proyección de aquellas inversiones que realiza la empresa para colaborar con el giro propio del negocio. Estos son gastos fijos

y gastos semivariables, más no gastos administrativos variables, debido a que el área no depende directamente del volumen de producción.

Por otro lado se encuentran los gastos fijos en ventas, los cuales están conformados por gastos personales, como salarios, y gastos generales, como depreciaciones.

Las comisiones de los vendedores conforman los gastos variables de ventas, porque son remuneradas en base al volumen de ventas.

7. Presupuesto de inversión

Es la planificación y asignación de capital en activos productivos, con el propósito de mejorar la productividad e incrementar la rentabilidad.

Este presupuesto se basa en la evaluación de proyectos, una herramienta con la finalidad de identificar si un proyecto de inversión es o no rentable, y tomar la mejor decisión.

Los proyectos de inversión se clasifican en: bienes, infraestructura y beneficio social.

8. Presupuesto de tesorería

Esta herramienta permite controlar el flujo de dinero en la empresa, empieza su cálculo con el saldo de caja y bancos del anterior periodo más los ingresos del periodo actual, obtenido así el total de fondos disponible. Posteriormente, del fondo se restan los egresos que hace la administración, se obtiene una situación de superávit o de déficit.

Una situación de superávit es si el total disponible es mayor que los egresos. En esta situación la empresa podría invertir ese dinero para generar más ingresos.

Una situación de déficit es cuando el total disponible es menor que los egresos, obliga a la empresa a solicitar financiamiento externo para poder continuar con sus operaciones.

Para realizar este proceso se necesita información de presupuesto de: ventas, compras de materiales, gastos de administración y ventas y de inversión.

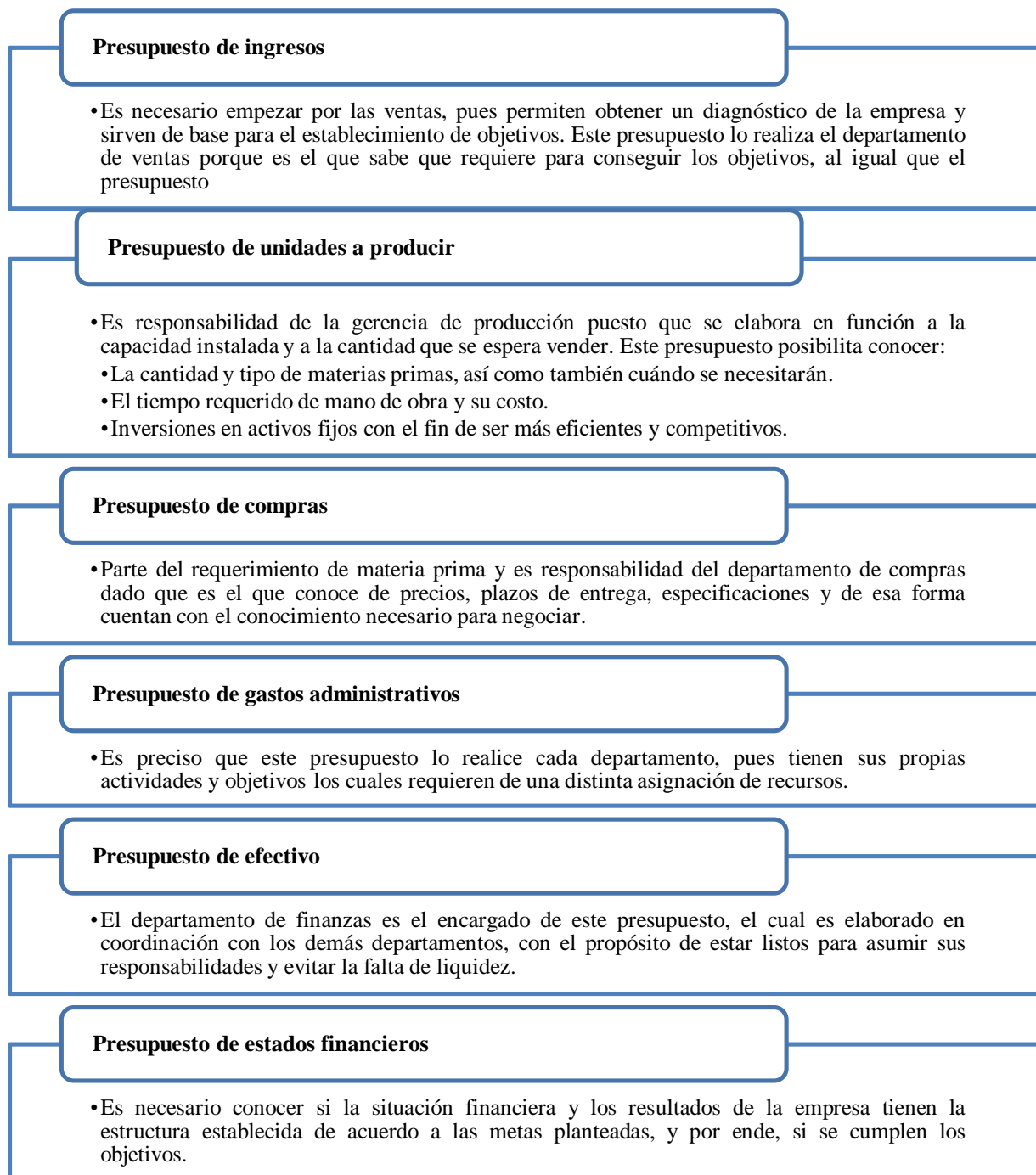
9. Estados financieros

Es una serie de información expuesta en el balance general y el estado de resultados, los mismos que reflejan la situación financiera de la empresa, en una fecha futura determinada, generalmente a un año, sin embargo es posible realizarlos en períodos más amplios, que depende de la necesidad de la organización.

Una vez elaborados y aprobados los estados financieros, la administración procura cumplir con lo establecido, el propósito de conseguir los objetivos planteados.

Cada autor encasilla a los presupuestos de manera distinta, y Pacheco (2015) en su investigación propone una división más concreta para la elaboración de propuestas que se resume en el Gráfico 3 de la siguiente manera:

Gráfico 1.3: *Tipos de presupuestos*



Fuente: Pacheco (2015)

Elaboración propia

1.3 Decisiones Gerenciales

Los gerentes, durante el ciclo de vida de las organizaciones, toman decisiones importantes por lo que son estudiadas y elegidas, se basa en la mayor cantidad de información posible.

La toma de decisiones es un proceso implica tanto investigación como responsabilidad y para Montilla (2015) se basa en la transformación de información en acción. Una vez obtenidos todos los datos necesarios, se establece prioridades, evaluar opciones y escoger la decisión más apropiada. A partir de este suceso se elaboran planes, estrategias y acciones para el planteamiento y posterior consecución de objetivos.

Este proceso llega a ser una herramienta para las empresas si se lo realiza de la forma adecuada y según el estudio de Saaty (2014) permite:

- Organizar un problema en base a prioridades.
- Extraer opiniones que reflejen sentimientos, ideas y emociones de manera lógica.
- Representar esas opiniones con números.
- Sintetizar resultados.

Existen dos enfoques para abarcar este proceso: deductivo e inductivo. El enfoque inductivo se centra en las partes, mientras que el enfoque de sistemas se centra en el funcionamiento de todo. Sin embargo, la mayoría del tiempo las decisiones se toman basadas en impresiones que son reales o no, y se usa la lógica para defender dicha postura (Saaty, 2014).

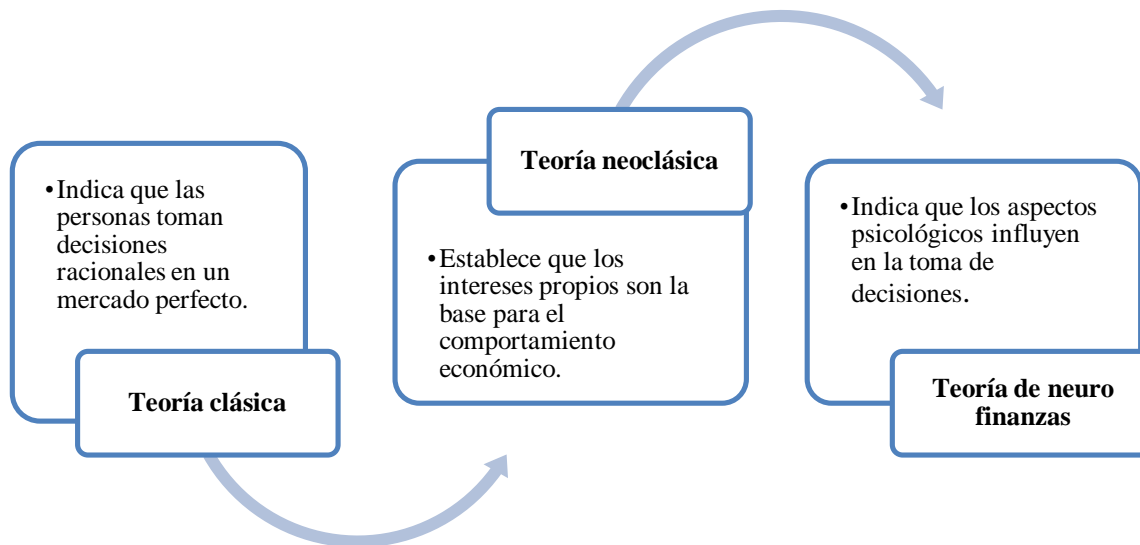
Por otro lado, existen las decisiones empresariales, y como su nombre lo indica son las que se realizan en las empresas con el propósito de continuar sus operaciones con la optimización de recursos y la generación de rentabilidad. Tal acción es tan minuciosa que Zapata, Sigala y Mirabal (2016) las clasificaron de acuerdo a su alcance:

- Decisiones estratégicas: son centralizadas en los niveles superiores de las empresas con el fin de realizar actividades para enfrentar problemas, aprovechar oportunidades y asegurar el cumplimiento de objetivos, como también el crecimiento de la organización.

- Decisiones operativas: son descentralizadas en los niveles operativos, debido a que su dominio intelectual y funcional no es exclusivo de quienes lo realizan.

La toma de decisiones empresariales, según el Gráfico 4, tiene sus propias teorías:

Gráfico 1.4: *Teorías sobre la toma de decisiones empresariales*



Fuente: Carangui, Garbay y Valencia (2017)

Elaboración propia

Como en todo proceso, existen problemas al tomar decisiones, los cuales Rodríguez y Pinto (2018) relacionan con la percepción, la interpretación, la información disponible, su uso, y las condiciones que favorecen o no al proceso. Dichos elementos permiten identificar componentes necesarios para garantizar resultados positivos:

- La situación problema, la cual se percibe a través de información de factores internos y externos.
- Los individuos, son quienes toman la decisión a través de la investigación, procesamiento y análisis de información sobre la situación problema y la empresa.
- El resultado del proceso de decisión, que considera el contexto que presenta la empresa.

Las Pymes y la toma de decisiones

Las Pymes son pequeñas y medianas, sin embargo, de acuerdo a Ron y Sacoto (2017) esto depende del nivel de desarrollo de cada país, pues una empresa es pequeña en Canadá, por ser un país desarrollado, pero grande en Ecuador, por ser un país en vías de desarrollo. Representan la mayor parte del mercado comercial y laboral de los países, por lo que constituyen un rol importante en la economía.

Generalmente los dueños son los que administran estas clases de empresa, por lo que sus decisiones no siempre son objetivas, es decir que en varias ocasiones priorizan sus necesidades antes que las de la organización. Según Espinosa et al., (2014) los empresarios caen en el error de no realizar una eficiente planeación financiera, lo que lleva a una incorrecta anticipación de fondos, por lo que en momentos de crisis se toma decisiones apresuradas que no siempre benefician a la empresa. Con la estructuración de este proceso, los empresarios garantizan que cada decisión sea la mejor posible, se entiende el efecto de las decisiones de volumen y precio en las utilidades.

Dada a la importancia de las Pymes, es necesario investigar factores que identifiquen sus problemas y plantear posibles soluciones. En su investigación, Navarrete y Sansores (2017) afirman que la toma de decisiones es un asunto clave para dichas empresas. De acuerdo a su investigación, el factor que predomina en este proceso es la información financiera, pues es utilizada para tomar decisiones acerca de elección de proveedores, inversiones y compras de materias primas.

El segundo factor predomina es la experiencia del empresario, utiliza su intuición y soluciones que en el pasado funcionaron, con un conocimiento no sistematizado. Por otro aparte, ciertos empresarios dejan que el entorno y el destino tomen sus decisiones, opción que es poco conveniente para el futuro de la organización. La toma de decisiones en las Pymes se presenta de manera informal, intuitiva y centralizada. Esto se debe a la simplicidad de estructura y a la información disponible.

Las empresas familiares y la toma de decisiones

En la economía de cualquier país las empresas familiares tienen un gran impacto, por lo que su correcta administración es prioridad tanto como de sus dueños, como del gobierno. De acuerdo al estudio de Bastos, Vásquez y López (2016), dichas empresas son organizaciones estructuradas y dirigidas por los miembros de la familia propietaria, con el propósito de desarrollar una actividad económica que genere utilidad para el núcleo familiar.

El comportamiento de esta clase de organizaciones se caracteriza por sus relaciones complejas entre los miembros de la familia y el personal externo, la toma de decisiones y jerarquía, así como la unión de interés o discordancia de los mismos, lo que repercute tanto a nivel familiar como empresarial.

La toma de decisiones en este tipo de empresas es muy sencilla, pues la familia se interesa en la prosperidad del negocio, y todos acceden a altos niveles jerárquicos, así como expresar su punto de vista en algún problema, debido a la confianza existente. Sin embargo, cuando hay discrepancias la situación se torna incómoda y es difícil tomar una decisión que satisfaga a todos. En casos como este, surge la necesidad de crear consejos de administración con personal externo, que aporten con perspectivas distintas para tomar las mejores elecciones.

Por lo tanto, el éxito de las empresas familiares y la consecución de sus objetivos están relacionados con la toma de decisiones racional, el establecimiento de las funciones de cada puesto y la capacidad de innovación.

Costo-beneficio

La toma de decisiones en las empresas usualmente está dirigida a la optimización de recursos con el propósito de obtener mayor rentabilidad y para conseguirlo comprenden las relaciones costo-beneficio.

Estas relaciones consisten en conocer el costo de producción y restarlo del beneficio obtenido en la venta con el propósito de conocer tanto la inversión como la ganancia. Según

Aguilera (2017) a partir de la comprensión de este proceso se elaboran evaluaciones con el fin de obtener la viabilidad y rentabilidad de un proyecto.

La información financiera como herramienta para la toma de decisiones

Los estados financieros resumen la información contable de una empresa dentro de periodo dado y de acuerdo al Gráfico 5 son útiles para:

Gráfico 1.5: *Funciones de los estados financieros*

Tomar decisiones de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Los interesados miden la capacidad de crecimiento con el fin de garantizar su inversión.
Asignar recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Los encargados de cada departamento analizan las transacciones de un periodo determinado para establecer la cantidad de recursos que necesitan para cumplir con sus objetivos.
Acceder a créditos	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia, se basa en los estados financieros decide si requiere financiamiento externo y si tiene la capacidad para pagarlo.
Conocer el riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Permite evaluar la situación actual y tomar acciones correctivas para cambiar la situación financiera futura.

Fuente: Pacheco (2016)

Elaboración propia

En síntesis, la información financiera posibilita a la gerencia evaluar los resultados de las estrategias planteadas para determinar si continuar con las mismas, o establecer nuevas tácticas.

El presupuesto como herramienta para la toma de decisiones

La planificación presupuestaria es una herramienta que permite detectar la cantidad de recursos que necesita cada departamento para la consecución de sus objetivos, es por eso que resulta vital para la toma de decisiones.

Antes de fijar objetivos, la empresa analiza los recursos que dispone y decide si es necesario acceder a financiamientos externos, en otras palabras gracias a los presupuestos se evalúan posibles cambios en futuros recursos económicos. Así también, permiten detectar las áreas fuertes y débiles de la empresa, y decidir qué acciones tomar para potenciarlas o eliminarlas. Los presupuestos sirven de base para conocer la cantidad de materia prima que se compra y decidir la cantidad adecuada que se almacena para ventas no previstas. También determinan el número de horas necesarias para satisfacer la producción, lo que ayuda a la distribución del personal. De acuerdo a Espinosa et al. (2014), esta planificación incentiva la organización inteligente, así como también la eficiencia y eficacia en la consecución de objetivos a través del empleo de herramientas de control administrativo.

Gracias a la información que proporcionan los presupuestos, se realizan negociaciones con los proveedores, clientes e incluso posibles inversionistas como se manifiesta en el estudio realizado por Tamayo y Tamayo (2018). En el mismo se concluye que son necesarias evaluaciones periódicas del proceso de planificación presupuestaria, esta acción permite a las empresas anticiparse en la toma de decisiones para lograr una distribución de recursos eficiente y apoya a la toma de decisiones basadas en información económica real.

El presupuesto de capital implica de muchos factores para tomar la mejor decisión, es por eso que Ochoa y Mora (2014) exponen dos enfoques:

1. Técnicas básicas: tasa de rendimiento contable, período de recuperación, etc.
2. Técnicas de flujo de caja descontado: valor presente neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), etc.

Una vez obtenidos estos valores, los inversionistas eligen en que invertir su capital, se basa en su presupuesto y en los resultados que arrojan las técnicas mencionadas.

En este estudio se evidencia que la mayoría de países utilizan VAN y TIR, brindan mayor seguridad, así mismo gran parte de los profesionales encuestados utilizan ambos indicadores con el fin de tomar decisiones más apropiadas.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Métodos y diseño de la investigación

En este capítulo se establece el enfoque, alcance, técnicas e instrumentos de recolección de datos, que son utilizados para conseguir información acerca del uso de presupuestos. La investigación para este estudio, se enfoca en la indagación de datos y análisis de resultados para establecer el impacto que tiene la falta de planificación presupuestaria en Pauli & Stefi.

Enfoque de investigación

El desarrollo de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, se examinan datos numéricos referentes al uso de recursos y se analizan los resultados estadísticamente. De acuerdo a Guerrero (2014) este enfoque se centra en un proceso secuencial, el mismo que consiste en comprobar la hipótesis desde un punto de vista probabilístico y, una vez aceptada, generar teorías generales.

A su vez, se desarrolla el enfoque cualitativo, debido a que se analiza a profundidad la toma de decisiones en base al análisis financiero, y de esta forma se conoce los limitantes que existen para una adecuada gestión. Según Guerrero (2016) el enfoque cualitativo profundiza los fenómenos, se examina desde la perspectiva de los integrantes en su ambiente y en relación al entorno que los rodea. Sus procesos se implementan de acuerdo a las circunstancias y al desarrollo de la investigación, brinda mayor flexibilidad y libertad a la investigación.

Modalidad de investigación

La investigación utilizada es documental – bibliográfica, debido a que se realiza una búsqueda de definiciones en libros, artículos científicos y trabajos de titulación, con la finalidad de aportar con información, desarrollo de conocimientos, y aclaración de dudas. Esta modalidad, para Guerrero (2014), se basa en el estudio de documentos, donde la observación está presente en la identificación, selección, y análisis de datos relacionados al objeto de estudio.

Por otro lado, se emplea la investigación de campo, es indispensable contar con información contable para conocer la situación actual de la empresa, la cual sirve de base para realizar la propuesta. En esta modalidad de investigación se aplica la encuesta para obtener la información requerida. De acuerdo con Baena (2014) la finalidad de esta metodología es reunir y registrar

datos relacionados al objeto de estudio de manera ordenada. La observación e interrogación son sus principales técnicas.

Alcance de investigación

Se utiliza la investigación descriptiva porque se busca obtener información sobre los presupuestos y la toma de decisiones, para así comprender como se comportan, más no como están relacionadas entre sí. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) es útil para indicar con exactitud las dimensiones, características y propiedades de un suceso, así como describir situaciones y eventos que son objeto de análisis.

A su vez, la investigación explicativa expone las causas de la escasez de una planificación presupuestaria y cómo está relacionada a la toma de decisiones. Según Hernández et al. (2010) es el alcance más estructurado de las demás investigaciones, brinda mayor entendimiento del objeto de estudio.

Población

Para el desarrollo de la presente investigación, se determina la población que fue analizada, es decir los empleados de la empresa. Según los autores Cruz, Olivares y González (2014) la población comprende todos los miembros de un grupo que comparten ciertas características. Requiere de gran inversión de dinero y tiempo evaluar a toda la población de interés.

Con estos parámetros se ha establecido que la población objeto de estudio está representada por cuatro personas pertenecientes al personal del departamento administrativo, contable y productivo de la empresa Pauli & Stefi. A continuación, en el Cuadro 1, un resumen de las personas encuestadas:

Cuadro 1: *Población de estudio*

N°	Nombre	Cargo
1	Eduardo Méndez	Gerente/vendedor
2	Elsa Chango	Contador
3	Anita Yanchaliquín	Asistente contable
4	Nelson Pinos	Jefe de producción

Fuente: Empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Muestra

Con la aplicación del enfoque cuantitativo, es necesario que se limite la población a un grupo más reducido, es así que la muestra de acuerdo a Cruz et al. (2014) es un subconjunto de la población, el cual es representativo con el propósito de hacer generalizaciones precisas acerca de la investigación.

En la presente investigación, debido a su número reducido, se considera el total de la población.

2.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Recolección de información

Una vez establecida la metodología de la investigación y la muestra, se procede a la recolección de información. Según Hernández et al. (2010) consiste en realizar un plan de procedimientos con la finalidad de obtener datos con un determinado propósito.

Todo proceso de recolección de información cumple con dos requisitos según Fresno (2019): confiabilidad, que se refiere al grado en que su aplicación repetida arroja resultados iguales; y validez, que es el grado en que efectivamente se mide la variable.

Existen varias herramientas dentro de esta etapa, sin embargo, la encuesta cumple con los requisitos necesarios para obtener la información requerida, misma que servirá de base para el planteamiento de la propuesta.

Encuesta

Es una herramienta para la obtención de información de forma sistemática acerca de una determinada población, a partir de las respuestas proporcionadas por la muestra. Esto permite deducir los resultados de la población entera a partir de los resultados obtenidos de una pequeña parte de la misma (Font y Pasadas, 2016).

En el proyecto de investigación se utiliza esta herramienta para conseguir información referente a la situación actual de la planificación presupuestaria en Pauli & Stefi. Para su aplicación se tomará en cuenta los cuatro empleados que están directamente relacionados con el uso de recursos o el manejo de dinero, los mismos que fueron anteriormente mencionados.

Análisis de resultados

Una vez ejecutada la encuesta a los empleados elegidos de Pauli & Stefi, se procede a revisar la información obtenida, para tabularla mediante el programa SPSS y posteriormente interpretarla. SPSS es un software que facilita la obtención de valores estadísticos, así como la creación de tablas y gráficos con la información resumida.

Pregunta 1

¿Cree usted que la gestión administrativa y financiera realizada contribuye positivamente en la empresa Pauli & Stefi?

Tabla 2.1: *Contribución de la gestión administrativa y financiera*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	1	25%
De acuerdo	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

Como se observa en la Tabla 2.1, el 25% de los empleados encuestados está muy de acuerdo con que la gestión administrativa y financiera realizada contribuye positivamente en la empresa, mientras que el 75% está de acuerdo con lo mismo. Es evidente que los empleados conocen la importancia de una adecuada gestión administrativa y financiera para el éxito de la empresa y consideran que la ejecutan correctamente.

La idónea realización de dicha gestión se traduce en una administración eficiente de recursos, así como en una organización eficaz de procesos, por lo que es de vital importancia en la empresa.

Pregunta 2

¿Cree que se utilizan eficientemente los recursos materiales, económicos y humanos en la producción?

Tabla 2.2: *Eficiencia en el uso de recursos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de los empleados está de acuerdo con que se utilizan eficientemente los recursos materiales, económicos y humanos en la producción según la Tabla 2.2. Sin embargo, se podrían implementar estrategias para la optimización de recursos y así los empleados estarían muy de acuerdo con el enunciado anterior.

El uso eficiente de dichos recursos influye de manera positiva en el estado de la empresa, se permite obtener una mayor utilidad siempre que no se ponga en riesgo la calidad del producto.

Pregunta 3

¿Considera que es importante realizar un presupuesto de producción que ayude al control de las materias primas?

Tabla 2.3: *Importancia de presupuestos en la producción*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

La Tabla 2.3 muestra que el 100% de los encuestados está muy de acuerdo con que es importante realizar un presupuesto de producción que ayude al control de materias primas. Dicho presupuesto contribuiría a la disminución de desperdicios, así como también con un suministro estable de materia prima.

A pesar que los empleados tienen en consideración que un presupuesto de producción ayudaría al control de materias primas, la empresa carece de uno.

Pregunta 4

¿Considera que no se han llegado a cumplir ciertos pedidos a tiempo debido a la carencia de una planificación presupuestaria?

Tabla 2.4: *Incumplimiento de pedidos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	2	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	25%
En desacuerdo	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a la Tabla 2.4, el 50% de los empleados encuestados está de acuerdo con que no se han llegado a cumplir ciertos pedidos a tiempo debido a la carencia de una planificación presupuestaria; mientras que el 25% no se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo; y el restante 25% está en desacuerdo.

Esta pregunta permite analizar las distintas perspectivas que tienen los empleados a este asunto, pues dos de ellos admiten haber incumplido con pedidos debido a la falta de presupuestos, mientras que un tercero no emite juicio al respecto. El cuarto encuestado no cree que la planificación presupuestaria repercuta en el cumplimiento de pedidos, a pesar que todos

estuvieron muy de acuerdo en la pregunta 3 acerca de lo importante que es realizar un presupuesto de producción para ayudar en el control de materias primas.

Pregunta 5

¿Cree usted que para la elaboración del presupuesto participan todos los integrantes de la empresa Pauli & Stefi?

Tabla 2.5: *Participación de integrantes en elaboración de presupuestos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	2	50%
En desacuerdo	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

Según la Tabla 2.5, el 50% de los encuestados está de acuerdo en que participan todos los integrantes de la empresa para la elaboración del presupuesto, mientras que el restante 50% se encuentra en desacuerdo. Esta discrepancia llega a causar conflictos en el momento que se desee aplicar una planificación presupuestaria, pues la mitad de los encargados buscará participación de todos los empleados, mientras que la otra mitad tan sólo de los empleados que crea necesario.

Cabe recalcar que para realizar una correcta designación presupuestaria es necesaria la participación de todos los departamentos de la empresa.

Pregunta 6

¿Considera que el éxito en el cumplimiento de objetivos está estrechamente relacionado a la planificación presupuestaria?

Tabla 2.6: *Relación entre cumplimiento de objetivos y planificación presupuestaria*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	2	50%
De acuerdo	1	25%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

Se observa en la Tabla 2.6 que del total de encuestados, el 50% está muy de acuerdo en que el éxito de cumplimiento de objetivos está estrechamente relacionado a la planificación presupuestaria; mientras que el 25% está de acuerdo; y, por último, el 25% no se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Esta pregunta permite entender porque la empresa no maneja una planificación presupuestaria, pues no todos los encargados de la asignación de recursos creen que es estrictamente necesario dicho proceso para la consecución de objetivos.

Pregunta 7

¿Cree que el desconocimiento de nuevas herramientas administrativas y financieras es una de las razones para la falta de planificación presupuestaria?

Tabla 2.7: *Desconocimiento de herramientas administrativas y financieras*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a la tabla 2.7 el 100% de los empleados encuestados está de acuerdo con que el desconocimiento de nuevas herramientas administrativas y financieras es una de las razones para la falta de planificación presupuestaria. Esto indica que los empleados están dispuestos a ejecutar esta función y bastaría con una capacitación de dichas herramientas para comenzar la implementación de presupuestos en la empresa.

Pregunta 8

¿Cree usted que la implementación de presupuestos tendrá un efecto positivo en la utilidad de la empresa?

Tabla 2.8: *Efecto de la implementación de presupuestos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	2	50%
De acuerdo	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

Con la implementación de presupuestos en la empresa, se espera que tenga un efecto positivo en la utilidad de la misma. Según la Tabla 2.8 el total de los encuestados, el 50% está muy de acuerdo con el anterior enunciado, mientras que el 50% está de acuerdo, es decir que todos están conscientes del progreso que tendría la empresa, pues la implementación de presupuestos no tiene efectos positivos únicamente en la utilidad, también brinda información confiable que sirve de base para la toma de decisiones y permite controlar de mejor manera los procesos dentro de la empresa.

Pregunta 9

¿Considera que existiría un responsable del área de presupuesto?

Tabla 2.9: Existencia de un responsable del área de presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	1	25%
De acuerdo	2	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a la Tabla 2.9, el 25% de los encuestados está muy de acuerdo en que existiría un responsable del área de presupuesto, así también el 50% está de acuerdo, y el 25% no se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Se concluye que 3 de los 4 encuestados consideran necesario tener a una persona específica responsable de la asignación de presupuestos para obtener el mejor desempeño del cargo y ver el fruto de sus funciones en los resultados económicos que arroje la empresa.

Pregunta 10

¿Considera usted que este tipo de investigación contribuya a mejorar la situación actual de la empresa Pauli & Stefi?

Tabla 2.10: Contribución de la investigación a la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	1	25%
De acuerdo	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

La tabla 2.10 refleja que el 25% de los encuestados se encuentra de acuerdo con que este tipo de investigación contribuya a mejorar la situación actual de la empresa Pauli & Stefi, mientras que el 75% está de acuerdo, pues el objetivo de ésta investigación es proponer un modelo para el control presupuestario de la empresa que contribuya positivamente en todos los departamentos de la misma, así como en sus ganancias.

2.3 Propuesta

Planificación presupuestaria para la correcta toma de decisiones en la empresa Pauli & Stefi.

2.3.1 Caracterización de la empresa

Pauli & Stefi es una empresa unifamiliar cuya actividad principal es la fabricación y distribución de ropa para bebés y niños. El señor Eduardo Méndez, es el propietario y fundador de la empresa, la cual empezó hace veinte años con la comercialización de ropa para que, años después, empezara su propia fabricación. En la actualidad, la empresa tiene cinco departamentos: diseño, producción, financiero, administrativo y ventas, con dieciséis empleados.

La empresa es pequeña, sus procesos no se encuentran sistematizados y trabajan exclusivamente bajo órdenes de producción, para evitar tanto pérdidas monetarias, como desperdicios materiales.

El departamento de ventas se encarga semanalmente de obtener pedidos en la región Costa, mayormente en Guayaquil, y regresar con la orden para empezar su producción.

2.3.2 Producción

El Gráfico 2.1 presenta lo procesos de producción:

Gráfico 2.1: *Proceso de producción*

Patronaje	<ul style="list-style-type: none"> •Consiste en escoger los moldes de acuerdo a la talla y al modelo, posteriormente se realizan los cortes necesarios para obtener la prenda, y se sigue la trayectoria de los patrones.
Bordado	<ul style="list-style-type: none"> •En base al modelo, se procede con los proceso de bordado o estampado. El bordado consiste en colocar el diseño en la bordadora, escoger los hilos depende del producto y colocar la tela en los tambores de bordado para empezar la producción.
Estampado	<ul style="list-style-type: none"> •Consiste en elegir el diseño, centrar los cuadros, colocar las pinturas y estampar la prenda.
Confección	<ul style="list-style-type: none"> •Significa unir las piezas mediante la máquina de coser.
Remate	<ul style="list-style-type: none"> •Se cortan manualmente los hilos sobrantes.
Empacado	<ul style="list-style-type: none"> •Por último se plancha, dobla y empaqa la prenda.

Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Los viernes de cada semana se empaican los pedidos para ser enviados por transporte a la ciudad que los requiera. Entre sus productos se encuentran: buzos, sacos, camisetas, pantalones, camiseta sin manga, baberos, guantes, ombligueros, escarpines, ajuares, gorros y bodies.

A continuación, el Gráfico 2.2 muestra los productos principales de la empresa.

Gráfico 2.2: *Productos principales*

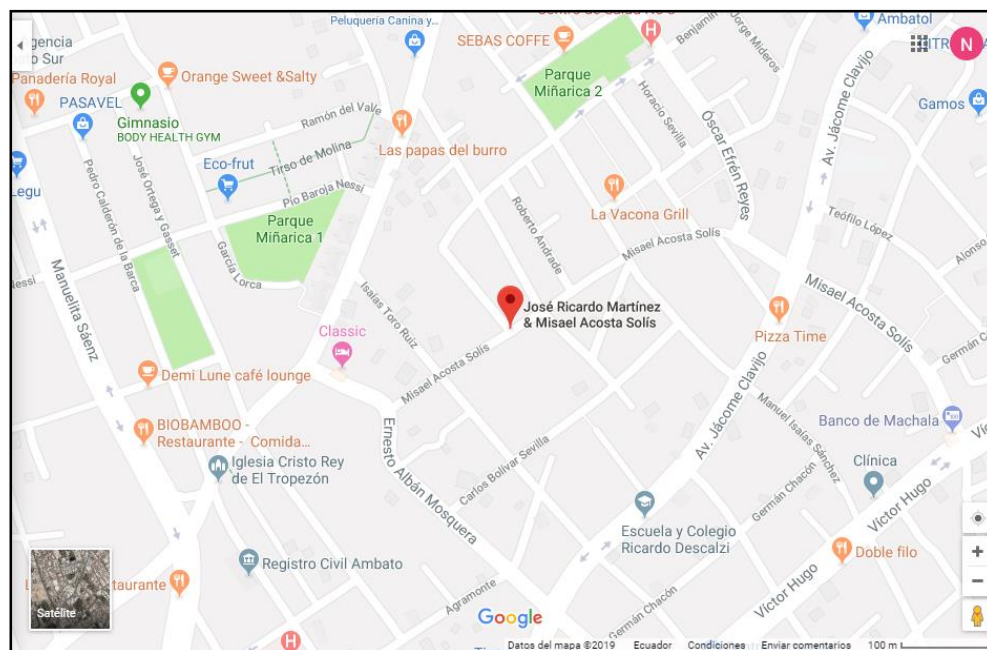
Fuente: Pauli & Stefi

Elaboración propia

2.3.3 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en las calles Martínez Cobo entre Benjamín Carrión y Acosta Solís, sector La Floresta. El Gráfico 2.3 muestra la ubicación de la empresa.

Gráfico 2.3: *Ubicación de la empresa*



Fuente: Google maps

Elaboración propia

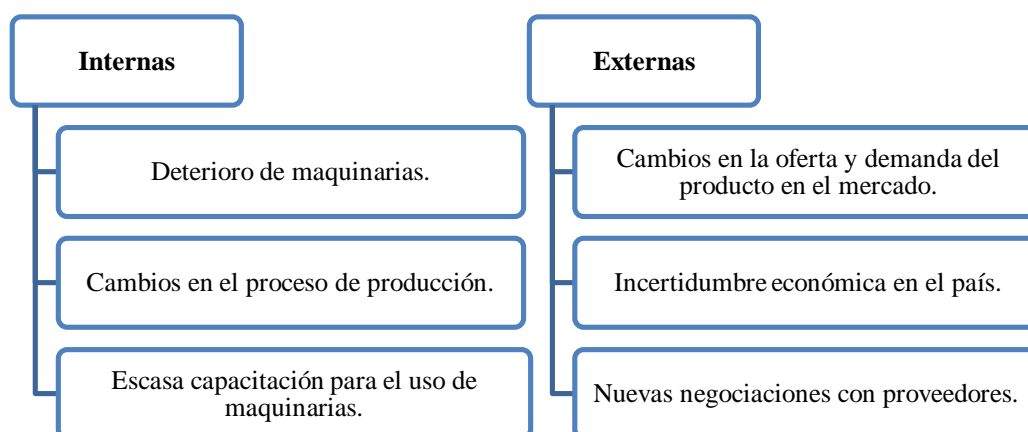
2.3.4 Desarrollo

1. Pre iniciación

Se realizará un diagnóstico en el cual se determinará que variables, tanto internas como externas, que afectan a la empresa, y con ésta información se plantean objetivos como se detalla en el Gráfico 2.4.

Variables

Gráfico 2.4: *Variables de la empresa*



Fuente: Empleados de la empresa Pauli & Stefi

Elaboración propia

Objetivos:

- Calcular los presupuestos de la manera más eficiente mediante herramientas informáticas.
- Obtener indicadores de cumplimiento de cada componente del costo.
- Encontrar el motivo detrás de las variaciones de los costos ejecutados con los costos planeados.

2. Elaboración

Se elaborarán los presupuestos de cinco productos, se basa en información proporcionado por la empresa. Dicho proceso se realizará en Microsoft Excel a través de matrices, se sigue el formato de Rincón (2011). Para efectos de la demostración se tomará un sólo producto, el gorro, y el primer trimestre, y se tiene el modelo completo en el anexo 2 para poder visualizarlo.

- Se inicia ésta etapa con el cálculo de las proyecciones de ventas mediante el método promedio, el cual se obtiene de la diferencia entre el año 2 y el año 1, y se divide entre la cantidad del año 1. En este caso se efectúa la resta entre el año 2016 – 2017 y 2017 – 2018, el resultado obtenido se divide para el número de docenas del primer año. Posteriormente se suman dichos valores y se divide para dos, se obtiene así el porcentaje de crecimiento en ventas como se demuestra en el Gráfico 2.5.

Gráfico 2.5: *Proyección de ventas*

Gorro				
2016	1200	Docenas	%	
2017	1500	300	25	0.25
2018	1200	-300	-20	-0.2
				0.05
Crecimiento en ventas				2.50%
2019	1200	30	1230	docenas

- A continuación, en el Gráfico 2.6 se muestra el número de docenas calculado, se divide para cuatro, y se obtiene el número de docenas trimestrales. Se prosigue a multiplicar dicho número con el precio de cada docena y así se obtiene el recaudo de

ingresos del año 2019. La empresa maneja una política de cobranzas de colectar sus pagos cada 30 días.

Gráfico 2.6: Recaudo de ingresos

Gorro				
Trimestres	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Docenas a producir	308	308	308	308
Precio de venta al público	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50
Recaudo de ingresos	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75

- c. En el Gráfico 2.7 se calcula el volumen de producción que tendrá la empresa, se empieza con el inventario inicial, el cual siempre es el inventario final del período anterior; después se toman las docenas a vender que se calcularon anteriormente. El inventario final depende de la política de la empresa, y al trabajar bajo órdenes de producción, Pauli & Stefi decide tener la menor cantidad posible. Para obtener las docenas a producir se suman las docenas a vender con el inventario final y se resta el inventario inicial.

Gráfico 2.7: Presupuestos de producción

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN DE GORRO 2019					
Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Inventario inicial	4	4	5	5	18
Docenas a vender	308	308	308	308	1230
Inventario final	4	5	5	4	18
Docenas a producir	308	309	308	307	1230

- d. En base a la información brindada por el jefe de producción, se procede a calcular la cantidad de materiales que necesita el gorro para su producción, así como su precio en el Gráfico 2.8.

Gráfico 2.8: Ficha técnica

CÉDULA DE FICHA TÉCNICA PARA PRODUCCIÓN DE GORRO				
Materiales	Cantidad	Medida	Precio	Costo total unitario
Hilo	0.34	Mt	\$ 2.00	\$ 0.68
Tela jersey	0.17	Kg	\$ 9.50	\$ 1.62
Tela ribb	0.14	Kg	\$ 10.00	\$ 1.40
Etiqueta	1	Unidad	\$ 0.16	\$ 0.16

- e. En el Gráfico 2.9 se multiplica la cantidad de material requerido por las docenas a producir en el período para obtener la cantidad total a consumir.

Gráfico 2.9: *Consumo de materiales por producto*

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE CONSUMO DE MATERIALES GORRO					
Materia prima	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Hilo	104.55	104.89	104.55	104.21	418.2
Tela jersey	52.275	52.445	52.275	52.105	209.1
Tela ribb	43.05	43.19	43.05	42.91	172.2
Etiqueta	307.5	308.5	307.5	306.5	1230

- f. Una vez obtenida la cantidad de materiales que se requieren por producto en cada período, se suman los totales de cada trimestre para calcular el consumo total de cada material como se muestra en el Gráfico 2.10.

Gráfico 2.10: *Consumo total de materiales*

CÉDULA DE PRESUPUESTOS TOTAL DE CONSUMO DE MATERIALES					
Materia prima	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Hilo	332	334	332	331	1329
Tela jersey	165	165	165	164	659
Tela ribb	84	84	84	84	336
Etiqueta	738	741	738	735	2951
Tela estampada	44	45	44	44	178
Tela de forro	44	45	44	44	178
Collarete	74	74	74	74	296
Broche	493	495	493	491	1973

- g. Para obtener la cantidad de compra de cada material se suman el consumo y el saldo final, y se resta el saldo inicial. El saldo inicial es el saldo final del período anterior y el consumo se lo obtuvo en el paso anterior. El saldo final, varía según la política de cada empresa, y al igual que en los productos terminados, en los materiales prefieren manejarse con cantidades bajas, como se observa en el Gráfico 2.11.

Gráfico 2.11: *Compra de materiales*

Presupuesto de compra de unidades de materiales				
Materia Prima	Primer trimestre			
	Saldo Inicial	Consumo	Saldo Final	Compra
Hilo	3	332	4	333
Tela jersey	16	165	20	169
Tela ribb	18	84	20	86
Etiqueta	420	738	500	818
Tela estampada	20	44	20	44
Tela de forro	20	44	20	44
Collarete	30	74	36	80
Broche	1800	493	2000	693

- h. En el Gráfico 2.12 se multiplica la cantidad que será consumida en cada período por el precio unitario.

Gráfico 2.12: *Costo de materiales por trimestre*

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES POR TRIMESTRE			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Hilo	332	\$ 2.00	\$ 664.31
Tela jersey	165	\$ 9.50	\$ 1,565.26
Tela ribb	84	\$ 10.00	\$ 841.06
Etiqueta	738	\$ 0.16	\$ 115.08
Tela estampada	44	\$ 13.50	\$ 599.28
Tela de forro	44	\$ 13.00	\$ 577.09
Collarete	74	\$ 9.95	\$ 736.15
Broche	493	\$ 0.05	\$ 24.66
Total			\$ 5,122.89

- i. Para calcular el costo por producto, es necesario hacer una regla de tres y así conseguir el valor que ocupa cada producto en cada uno de los materiales, como se demuestra en el Gráfico 2.13. Primero se suma la cantidad de material que necesita cada producto, después cada cantidad individual de material requerido por producto se multiplica por 100% y se divide para la suma obtenida.

Gráfico 2.13: *Consumo de materiales por producto*

CÉDULA CONSUMO DE MATERIALES POR PRODUCTO							
Materia prima	Total	Medida	Gorro	Guantes	Escarpin	Ombliqueros	Baberos
Hilo	1.38	Mt	0.25	0.11	0.11	0.27	0.27
Tela jersey	0.71	Kg	0.24	0.21	0.21	0.34	
Tela ribb	0.32	Kg	0.44	0.28	0.28		

- h. El valor obtenido en el paso anterior se multiplica por el costo total del material de cada trimestre, y así se obtiene el costo por docenas del producto, como se observa en el Gráfico 2.14.

Gráfico 2.14: *Costo de materiales por producto*

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES PARA PRODUCCION DE GORRO					
MATERIA PRIMA	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Hilo	\$ 163.67	\$ 164.35	\$ 166.90	\$ 166.25	\$ 661.18
Tela jersey	\$ 374.78	\$ 376.40	\$ 374.78	\$ 373.17	\$ 1,499.12
Tela ribb	\$ 367.96	\$ 369.36	\$ 367.96	\$ 366.56	\$ 1,471.86
Etiqueta	\$ 38.36	\$ 38.98	\$ 38.99	\$ 39.41	\$ 155.74
TOTAL	\$ 944.78	\$ 949.09	\$ 948.64	\$ 945.39	\$ 3,787.90

- i. En el Gráfico 2.15 se calculan los minutos por trimestre que se necesitan para la producción del gorro, se multiplican los minutos que toma producir una docena por la cantidad de docenas a producir.

Gráfico 2.15: *Consumo de minutos - mano de obra*

Cédula de presupuesto de consumo de tiempo de mano de obra directa				
	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Minutos por docena	42	42	42	42
Docenas a producir	308	309	308	307
Minutos por trimestre	12915	12957	12915	12873

- j. Posteriormente, se basa en el rol de pagos, se multiplican dichos minutos por el costo unitario para obtener el costo trimestral de mano de obra como se observa en Gráfico 2.16. El costo unitario se obtiene con la división del sueldo trimestral de un

trabajador, pues todo el equipo de producción tiene la misma remuneración, incluidos: decimos terceros, decimos cuartos, vacaciones, fondos de reserva y aporte patronal, y dividirlo para el total de minutos trabajados en el trimestre (8 horas * 60 minutos * 20 días * 3 meses).

Gráfico 2.16: *Costos de mano de obra*

Personal	Gorro		
	Minutos	Costo unitario	Total
1 TRIMESTRE	12,915.00	0.06	\$ 749.05
2 TRIMESTRE	12,957.00	0.06	\$ 751.49
3 TRIMESTRE	12,915.00	0.06	\$ 749.05
4 TRIMESTRE	12,873.00	0.06	\$ 746.62
TOTAL			\$ 2,996.21

- k. Para obtener el costo unitario CIF se calcula el valor trimestral de cada uno de los rubros de éste componente y se los divide para el total trimestral de minutos de mano de obra, esto significa que la base de distribución elegida es la mano de obra. A continuación se multiplica dicho costo por el consumo de minutos trimestrales de cada producto, como se muestra a continuación en el Gráfico 2.17.

Gráfico 2.17: *Tasa CIF*

CÉDULA DE CÁLCULO DE TASA CIF PARA CALCULAR CON MOD			
COSTOS	VALOR 1 TRIMESTRE	MINUTOS TOTALES DE MOD 1 TRIMESTRE	COSTO UNITARIO CIF (TASA)
Luz	\$ 75.00	\$ 28,912.42	\$ 0.0026
Agua	\$ 9.00	\$ 28,912.42	\$ 0.0003
Teléfono	\$ 10.50	\$ 28,912.42	\$ 0.0004
Tijeras pulidoras	\$ 3.00	\$ 28,912.42	\$ 0.0001
Depreciación maquinaria	\$ 277.25	\$ 28,912.42	\$ 0.0096
Mascarillas	\$ 3.60	\$ 28,912.42	\$ 0.0001
Mantenimiento maquinarias	\$ 48.00	\$ 28,912.42	\$ 0.0017
Jefe de producción	\$ 173.58	\$ 28,912.42	\$ 0.0060
Diseñador	\$ 71.93	\$ 28,912.42	\$ 0.0025

- l. Para obtener el costo por docena trimestral se suman los tres componentes del costo y dividir para el número de docenas a producir en el período. El Gráfico 2.18 refleja que el costo por docena de gorros en el primer trimestre es de \$6.48, con un precio de \$10.50.

Gráfico 2.18: *Costos por docenas de gorros*

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE GORRO					
DETALLE	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
COSTO DE MATERIALES	\$ 944.78	\$ 949.09	\$ 948.64	\$ 945.39	\$ 3,787.90
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 749.05	\$ 751.49	\$ 749.05	\$ 746.62	\$ 2,996.21
COSTO CIF	\$ 300.12	\$ 299.87	\$ 300.12	\$ 300.36	\$ 1,200.47
COSTO TOTAL	\$ 1,993.95	\$ 2,000.45	\$ 1,997.81	\$ 1,992.37	\$ 7,984.58
CANTIDAD UNIDADES	308	309	308	307	1230
COSTO DOCENA	\$ 6.48	\$ 6.48	\$ 6.50	\$ 6.50	

m. A continuación en el Gráfico 2.19, se calculan los gastos administrativos y se detalla cada rubro con su valor. Debido a que los gastos son utilizados para todos los productos, se divide el total para 50 y se multiplica por los 5 productos que se están se analizan.

Gráfico 2.19: *Gastos administrativos*

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Gerente	\$ 7,282.55	7,282.55	7,282.55	7,282.55
Contadora	\$ 847.49	847.49	847.49	847.49
Diseñador	\$ 719.35	719.35	719.35	719.35
Útiles de oficina	\$ 180.00	180.00	180.00	180.00
Gasolina	\$ 240.00	240.00	240.00	240.00
Impuestos municipales	\$ 600.00			
Depreciaciones	\$ 944.97	944.97	944.97	944.97
Servicios bancarios	\$ 90.00	90.00	90.00	90.00
Total	\$ 1,090.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44

n. Lo mismo aplica para los gastos de venta, como refleja el Gráfico 2.20.

Gráfico 2.20: *Gastos de ventas*

GASTOS DE VENTAS				
GASTOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Transporte	\$ 900.00	900.00	900.00	900.00
Hospedaje	\$ 360.00	360.00	360.00	360.00
Alimentación	\$ 600.00	600.00	600.00	600.00
Publicidad	\$ 200.00	200.00	200.00	200.00
Empaque (cintas de embalaje)	\$ 90.00	90.00	90.00	90.00
Útiles de oficina	\$ 75.00	75.00	75.00	75.00
Total	\$ 222.50	\$ 222.50	\$ 222.50	\$ 222.50

- o. Para obtener los gastos financieros se realiza una tabla de amortización que se observa a detalle en el Anexo 3, y tanto la cuota como el interés se dividen para 50 y se multiplican por 5, al igual que los gastos anteriores, como demuestra el Gráfico 2.21.

Gráfico 2.21: *Gastos financieros*

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PAGO OBLIGACIONES FINANCIERAS				
DETALLE	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
CUOTAS PAGADAS	\$353.72	\$364.44	\$375.48	\$386.86
GASTO INTERES	\$44.85	\$34.13	\$23.09	\$11.71
SALDO	\$ 1,258.33	\$ 893.89	\$ 518.40	\$ 131.54

- p. Para métodos de demostración se resumen los tres gastos de los gorros de la siguiente manera en el Gráfico 2.22.

Gráfico 2.22: *Gastos totales de gorros*

GASTOS GORROS					
GASTOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 218.09	\$ 206.09	\$ 206.09	\$ 206.09	\$ 836.35
GASTOS DE VENTAS	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 178.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 70.74	\$ 72.89	\$ 75.10	\$ 77.37	\$ 296.10
TOTAL	\$ 333.33	\$ 323.48	\$ 325.68	\$ 327.96	\$ 1,310.45

- q. Una vez obtenidos los ingresos, los componentes del costo, y los gastos se procede a calcular el estado de resultados. Su objetivo es mostrar de forma resumida en el Gráfico 2.23 los ingresos y egresos que ha tenido la empresa para así conocer su utilidad o pérdida. En éste caso se espera obtener una utilidad anual de \$2,004,04 por la venta de gorros.

Gráfico 2.23: *Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS DE GORROS					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019					
	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
(+) Ventas brutas	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 12,915.00
(-) Devolución y descuentos en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD NETA VENTAS	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 12,915.00
(-) Costo de ventas	\$ 1,993.95	\$ 2,000.45	\$ 1,997.81	\$ 1,992.37	\$ 7,984.58
(=) UTILIDAD BRUTA VENTAS	\$ 1,234.80	\$ 1,228.30	\$ 1,230.94	\$ 1,236.38	\$ 4,930.42
(-) Gastos Operacionales	\$ 333.33	\$ 323.48	\$ 325.68	\$ 327.96	\$ 1,310.45
Gastos administrativos	\$ 218.09	\$ 206.09	\$ 206.09	\$ 206.09	\$ 836.35
Gastos de venta	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 178.00
Gastos financieros	\$ 70.74	\$ 72.89	\$ 75.10	\$ 77.37	\$ 296.10
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES I Y P	\$ 901.47	\$ 904.83	\$ 905.25	\$ 908.42	\$ 3,619.97
(-) 15% Participación de trabajadores	\$ 135.22	\$ 135.72	\$ 135.79	\$ 136.26	\$ 543.00
(=) UTILIDAD ANTES DEL IR	\$ 766.25	\$ 769.10	\$ 769.47	\$ 772.16	\$ 3,076.98
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 168.58	\$ 169.20	\$ 169.28	\$ 169.87	\$ 676.93
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 597.68	\$ 599.90	\$ 600.18	\$ 602.28	\$ 2,400.04

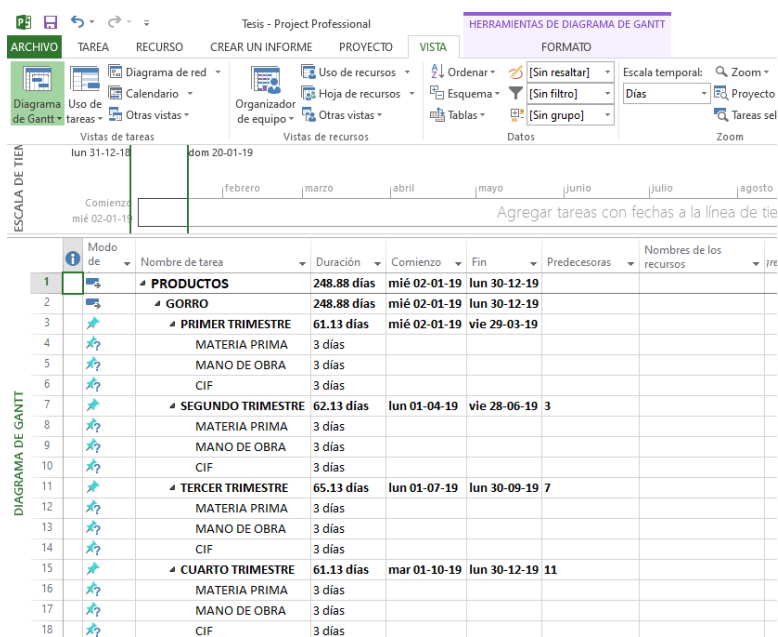
3. Ejecución

A través de Microsoft Project se aplicarán los presupuestos en los productos seleccionados: gorros, guantes, escarpines, ombligueros y baberos, para asignar correctamente los recursos necesarios y de ésta manera obtener un informe de presupuestos.

Elaboración de informe presupuestos

- En el programa Project se comienza con el ingreso de los cinco productos seleccionados con los respectivos componentes del costo: materia prima, mano de obra, y costos indirectos de fabricación, es necesario indicar que los plazos manejados son trimestrales. En la columna de duración se ingresa el número de días que se requiere para cumplir con la orden como muestra el Gráfico 2.24.

Gráfico 2.24: *Ingreso de rubros al programa*



- b. Se elige el menú Vista, después la opción Tablas y se selecciona Costo, como se observa en el Gráfico 2.25.

Gráfico 2.25: Creación Tabla de costo

The screenshot shows the Microsoft Project Professional interface. The 'VISTA' menu is open, and the 'Tablas' option is selected. The 'Personalizada' submenu is visible, with 'Costo' highlighted. The background shows a Gantt chart and a task list with columns for 'Nombre de tarea', 'Duración', and 'Comienzo'.

- c. En el Gráfico 2.26 se procede a ingresar los valores del costo real de cada uno de los productos, así como los valores presupuestados, el programa calcula automáticamente la variación.

Gráfico 2.26: Ingreso de valores reales y proyectados

The screenshot shows the 'Tabla Costos' view in Microsoft Project Professional. The table displays the following data:

Nombre de tarea	Costo fijo	Costo total	Previsto	Variación	Real
PRODUCTOS	\$0.00	\$25,155.98	\$0.00	\$25,155.98	\$25,155.98
GORRO	\$0.00	\$6,063.72	\$0.00	\$6,063.72	\$6,063.72
PRIMER TRIMESTRE	\$0.00	\$2,083.46	\$0.00	\$2,083.46	\$2,083.46
MATERIA PRIMA	\$1,000.00	\$1,000.00	\$944.78	\$55.22	\$1,000.00
MANO DE OBRA	\$783.31	\$783.31	\$749.05	\$34.26	\$783.31
CIF	\$300.15	\$300.15	\$300.12	\$0.03	\$300.15
SEGUNDO TRIMESTRE	\$0.00	\$2,085.79	\$0.00	\$2,085.79	\$2,085.79
MATERIA PRIMA	\$1,000.00	\$1,000.00	\$949.09	\$50.91	\$1,000.00
MANO DE OBRA	\$795.14	\$795.14	\$751.49	\$43.65	\$795.14
CIF	\$290.65	\$290.65	\$299.87	(\$9.22)	\$290.65
TERCER TRIMESTRE	\$0.00	\$1,894.47	\$0.00	\$1,894.47	\$1,894.47
MATERIA PRIMA	\$901.82	\$901.82	\$948.64	(\$46.82)	\$901.82
MANO DE OBRA	\$749.05	\$749.05	\$749.05	\$0.00	\$749.05
CIF	\$243.60	\$243.60	\$300.12	(\$56.52)	\$243.60
CUARTO TRIMESTRE	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MATERIA PRIMA	\$0.00	\$0.00	\$945.39	(\$945.39)	\$0.00
MANO DE OBRA	\$0.00	\$0.00	\$746.62	(\$746.62)	\$0.00
CIF	\$0.00	\$0.00	\$300.36	(\$300.36)	\$0.00
GUANTES	\$0.00	\$3,514.14	\$0.00	\$3,514.14	\$3,514.14
PRIMER TRIMESTRE	\$0.00	\$1,059.49	\$0.00	\$1,059.49	\$1,059.49
MATERIA PRIMA	\$550.82	\$550.82	\$639.44	(\$88.62)	\$550.82
MANO DE OBRA	\$396.22	\$396.22	\$368.97	\$27.25	\$396.22
CIF	\$112.45	\$112.45	\$132.00	(\$19.55)	\$112.45

- d. Se seleccionan tanto las tareas como los rubros, y en el menú Tarea se elige la opción 100%, como se demuestra en el Gráfico 2.27.

Gráfico 2.27: *Culminación del proyecto 100%*



- e. Posteriormente, en el Gráfico 2.28 se selecciona el menú Crear un informe, seguido por el ícono Costes y se elige la opción Flujo de caja.

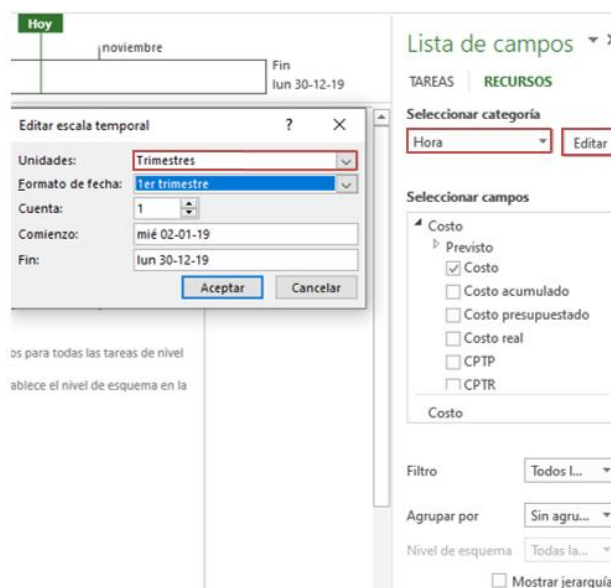
Gráfico 2.28: *Creación de informe*

The screenshot shows the 'CREAR UN INFORME' menu open, with 'Flujo de caja' selected. Below the menu, a table displays the cost flow report for the project.

Nombre de tarea	Cifras	Prorrateo	Previsto	Variación
1 PRODUCTOS	\$0.00	Prorrateo \$25,155.98	\$0.00	\$25,155.98
2 GORRO	\$0.00	Prorrateo \$6,063.72	\$0.00	\$6,063.72
3 PRIMER TRIMES	\$0.00	Prorrateo \$2,083.46	\$0.00	\$2,083.46
4 MATERIA PRI	\$1,000.00	Prorrateo \$1,000.00	\$944.78	\$55.22
5 MANO DE OB	\$783.31	Prorrateo \$783.31	\$749.05	\$34.26
6 CIF	\$300.15	Prorrateo \$300.15	\$267.98	\$32.17
7 SEGUNDO TRIM	\$0.00	Prorrateo \$2,085.79	\$0.00	\$2,085.79
8 MATERIA PRI	\$1,000.00	Prorrateo \$1,000.00	\$949.09	\$50.91
9 MANO DE OB	\$795.14	Prorrateo \$795.14	\$751.49	\$43.65
10 CIF	\$290.65	Prorrateo \$290.65	\$267.77	\$22.88
11 TERCER TRIMES	\$0.00	Prorrateo \$1,894.47	\$0.00	\$1,894.47
12 MATERIA PRI	\$901.82	Prorrateo \$901.82	\$948.64	(\$46.82)
13 MANO DE OB	\$749.05	Prorrateo \$749.05	\$749.05	\$0.00
14 CIF	\$243.60	Prorrateo \$243.60	\$267.98	(\$24.38)
15 CUARTO TRIME	\$0.00	Prorrateo \$0.00	\$0.00	\$0.00
16 MATERIA PRI	\$0.00	Prorrateo \$0.00	\$945.39	(\$945.39)
17 MANO DE OB	\$0.00	Prorrateo \$0.00	\$746.62	(\$746.62)
18 CIF	\$0.00	Prorrateo \$0.00	\$268.20	(\$268.20)

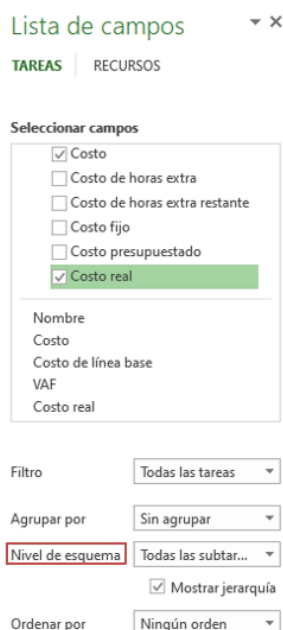
- f. Como se observa en el Gráfico 2.29, en la parte derecha se despliega una lista de campos donde se selecciona la categoría Hora, después se da clic en la opción Editar y se cambia las unidades a Trimestres.

Gráfico 2.29: Configuraciones del informe



- g. Seguidamente, en el mismo menú se eligen los campos que sean requeridos en el informe como se observa en el Gráfico 2.30. En este caso son: costo, costo presupuestado (costo de línea base), variación (VAF), y costo real. Por último, en la opción Nivel de esquema se selecciona la opción de Todas las sub tareas.

Gráfico 2.30: Elección de campos



h. Una vez configurados todos los criterios, se genera la Tabla 2.11, la cual muestra el informe de presupuestos. Para efectos de la demostración se tomarán únicamente los valores de los gorros, y el informe completo se visualizará en el anexo 3.

Tabla 2.11: Informe de presupuestos

NOMBRE	COSTO	PRESUPUESTO	VAF	COSTO REAL
PRODUCTOS				
GORRO				
<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	<u>\$ 2,083.46</u>	<u>\$ 1,993.95</u>	<u>\$ (89.51)</u>	<u>\$ 2,083.46</u>
MATERIA PRIMA	\$ 1,000.00	\$ 944.78	\$ (55.22)	\$ 1,000.00
MANO DE OBRA	\$ 783.31	\$ 749.05	\$ (34.26)	\$ 783.31
CIF	\$ 300.15	\$ 300.12	\$ (0.03)	\$ 300.15
<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	<u>\$ 2,085.79</u>	<u>\$ 2,000.45</u>	<u>\$ (85.34)</u>	<u>\$ 2,085.79</u>
MATERIA PRIMA	\$ 1,000.00	\$ 949.09	\$ (50.91)	\$ 1,000.00
MANO DE OBRA	\$ 795.14	\$ 751.49	\$ (43.65)	\$ 795.14
CIF	\$ 290.65	\$ 299.87	\$ 9.22	\$ 290.65
<u>TERCER TRIMESTRE</u>	<u>\$ 1,894.47</u>	<u>\$ 1,997.81</u>	<u>\$ 103.34</u>	<u>\$ 1,894.47</u>
MATERIA PRIMA	\$ 901.82	\$ 948.64	\$ 46.82	\$ 901.82
MANO DE OBRA	\$ 749.05	\$ 749.05	\$ 0.00	\$ 749.05
CIF	\$ 243.60	\$ 300.12	\$ 56.52	\$ 243.60

Descripción de Informe presupuestos

El informe propuesto consta de cinco columnas, la primera detalla los rubros utilizados en cada trimestre así como también los productos seleccionados, la segunda columna muestra el costo total utilizado en materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; la columna costo de línea base indica el valor que la empresa debía gastar en cada uno de los rubros. La siguiente columna es la diferencia entre el costo y el valor presupuestado, es decir la variación; mientras que el costo real representa el avance del proyecto en relación al costo total, éste es 0%, 25% ,50%, 75%, 100%, en este caso los valores son igual al costo, todos los rubros están culminados al 100%.

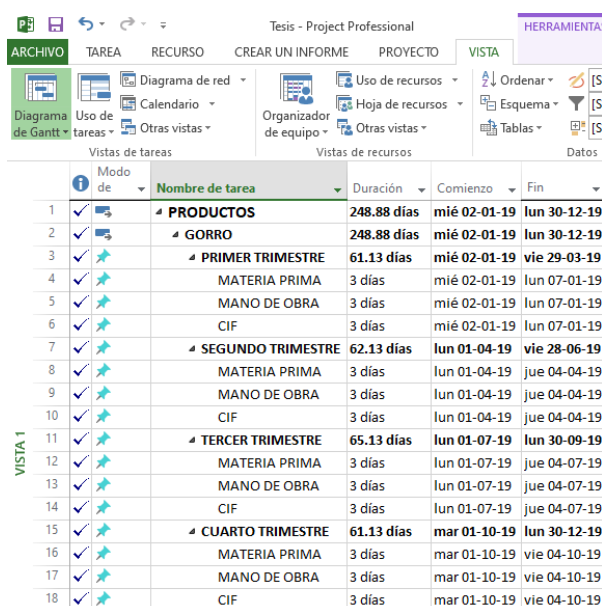
En términos contables, el informe detalla el presupuesto de cada componente del costo y la variación existente con el costo total.

4. Control

Se utiliza la herramienta Microsoft Project para controlar tiempos de producción y comparar la diferencia en los costos previstos y los costos ejecutados, esto permite identificar las variaciones y tomar medidas correctivas.

a. Tabla de entrada

Gráfico 2.31: *Tabla de entrada*



Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	PRODUCTOS	248.88 días	mié 02-01-19	lun 30-12-19
2	GORRO	248.88 días	mié 02-01-19	lun 30-12-19
3	PRIMER TRIMESTRE	61.13 días	mié 02-01-19	vie 29-03-19
4	MATERIA PRIMA	3 días	mié 02-01-19	lun 07-01-19
5	MANO DE OBRA	3 días	mié 02-01-19	lun 07-01-19
6	CIF	3 días	mié 02-01-19	lun 07-01-19
7	SEGUNDO TRIMESTRE	62.13 días	lun 01-04-19	vie 28-06-19
8	MATERIA PRIMA	3 días	lun 01-04-19	jue 04-04-19
9	MANO DE OBRA	3 días	lun 01-04-19	jue 04-04-19
10	CIF	3 días	lun 01-04-19	jue 04-04-19
11	TERCER TRIMESTRE	65.13 días	lun 01-07-19	lun 30-09-19
12	MATERIA PRIMA	3 días	lun 01-07-19	jue 04-07-19
13	MANO DE OBRA	3 días	lun 01-07-19	jue 04-07-19
14	CIF	3 días	lun 01-07-19	jue 04-07-19
15	CUARTO TRIMESTRE	61.13 días	mar 01-10-19	lun 30-12-19
16	MATERIA PRIMA	3 días	mar 01-10-19	vie 04-10-19
17	MANO DE OBRA	3 días	mar 01-10-19	vie 04-10-19
18	CIF	3 días	mar 01-10-19	vie 04-10-19

El Gráfico 2.31 muestra la Tabla de entrada, la cual posibilita medir los tiempos de producción de cada producto, examinar el avance del mismo y controlar el consumo de los componentes del costo.

Gráfico 2.32: Tabla de costos

	Nombre de tarea	Costo fijo	Costo total	Previsto	Variación	Real
1	PRODUCTOS	\$0.00	\$25,155.98	\$0.00	\$25,155.98	\$25,155.98
2	GORRO	\$0.00	\$6,063.72	\$0.00	\$6,063.72	\$6,063.72
3	PRIMER TRIMESTRE	\$0.00	\$2,083.46	\$0.00	\$2,083.46	\$2,083.46
4	MATERIA PRIMA	\$1,000.00	\$1,000.00	\$944.78	\$55.22	\$1,000.00
5	MANO DE OBRA	\$783.31	\$783.31	\$749.05	\$34.26	\$783.31
6	CIF	\$300.15	\$300.15	\$300.12	\$0.03	\$300.15
7	SEGUNDO TRIMESTRE	\$0.00	\$2,085.79	\$0.00	\$2,085.79	\$2,085.79
8	MATERIA PRIMA	\$1,000.00	\$1,000.00	\$949.09	\$50.91	\$1,000.00
9	MANO DE OBRA	\$795.14	\$795.14	\$751.49	\$43.65	\$795.14
10	CIF	\$290.65	\$290.65	\$299.87	(\$9.22)	\$290.65
11	TERCER TRIMESTRE	\$0.00	\$1,894.47	\$0.00	\$1,894.47	\$1,894.47
12	MATERIA PRIMA	\$901.82	\$901.82	\$948.64	(\$46.82)	\$901.82
13	MANO DE OBRA	\$749.05	\$749.05	\$749.05	\$0.00	\$749.05
14	CIF	\$243.60	\$243.60	\$300.12	(\$56.52)	\$243.60

Tabla de costos

Permite identificar la variación entre el costo real y el costo presupuestado como se ve en el Gráfico 2.32, facilita la detección del proceso en el cual se desarrollan inconsistencias y así poder corregirlas. Ésta herramienta se la modifica las veces que se requiera, lo cual es necesario debido a que la empresa trabaja bajo órdenes de producción y se modifican valores en cada pedido.

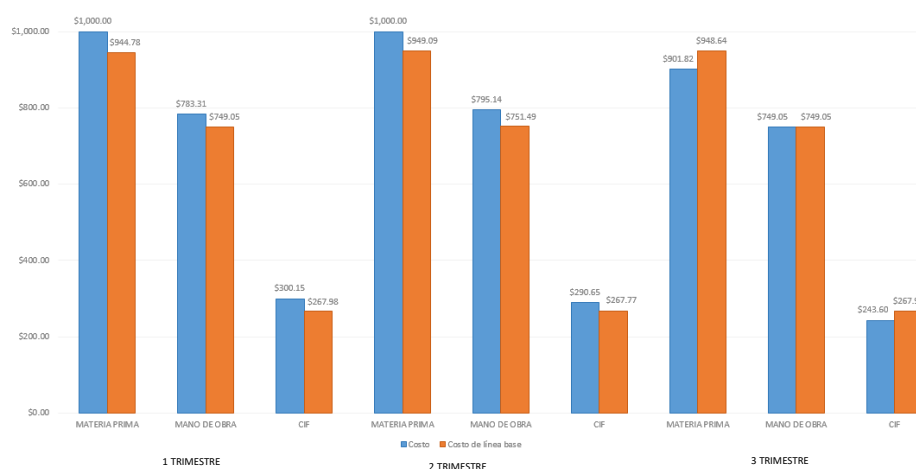
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Evaluación

La quinta etapa de la elaboración de presupuestos es la evaluación, por lo que una vez identificadas las variaciones, se procede a calcular los indicadores de cumplimiento y encontrar las razones detrás de dichas inconsistencias. Se toman en cuenta únicamente los tres primeros trimestres debido a que el año 2019 se encuentra en curso y no se tiene la información necesaria para completar el análisis.

Gorros

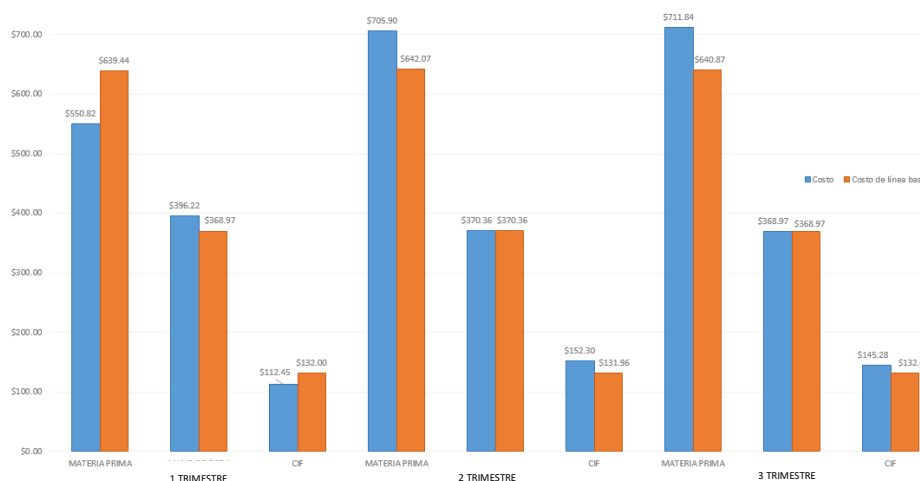
Gráfico 3.1: Comparativo costos gorros



En el Gráfico 3.1 se observa que el primer trimestre tuvo un costo mayor que el presupuestado por \$89.51, se tiene la mayor diferencia en materia prima; lo mismo sucedió en el segundo trimestre, con una diferencia de \$85,34. Sin embargo, el tercer trimestre tuvo el comportamiento opuesto, existe una variación favorable de \$103,34.

Guantes

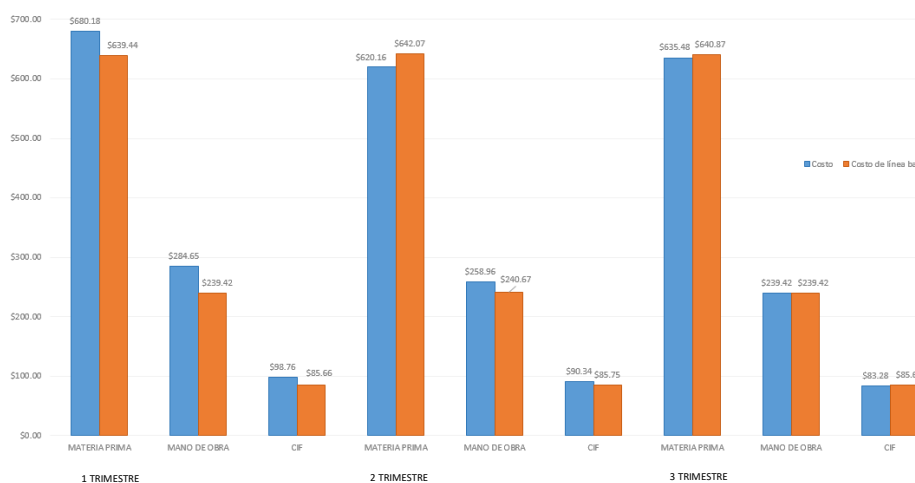
Gráfico 3.2: *Comparativo costos guantes*



El Gráfico 3.2 muestra que en el primer trimestre hay una diferencia favorable de \$96,75 tanto en materia prima como en CIF, sin embargo en mano de obra hay una diferencia desfavorable de \$27.25. El segundo trimestre indica una variación desfavorable de \$68,35 en materia prima y CIF, al igual que el tercer trimestre de \$68,42. En ambos trimestres la mano de obra se ha cumplido con el presupuesto.

Escarpines

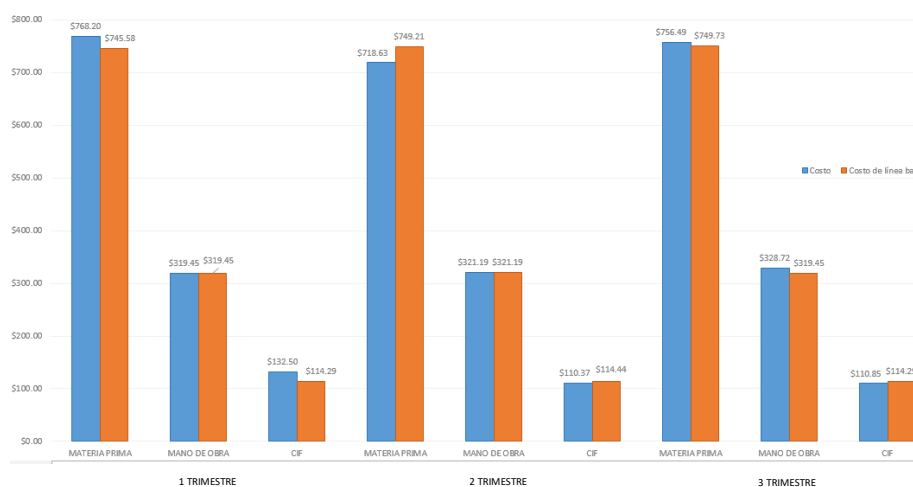
Gráfico 3.3: *Comparativo costos escarpines*



Se observa en el Gráfico 3.3 una variación desfavorable en los tres componentes del costo de \$88,80 en el primer trimestre. Mientras que en el segundo trimestre se disminuyó \$27,61 el consumo de materia prima y CIF, no obstante, se gastaron \$18,29 demás en mano de obra. El tercer trimestre muestra una diferencia favorable de \$18,04.

Obligueros

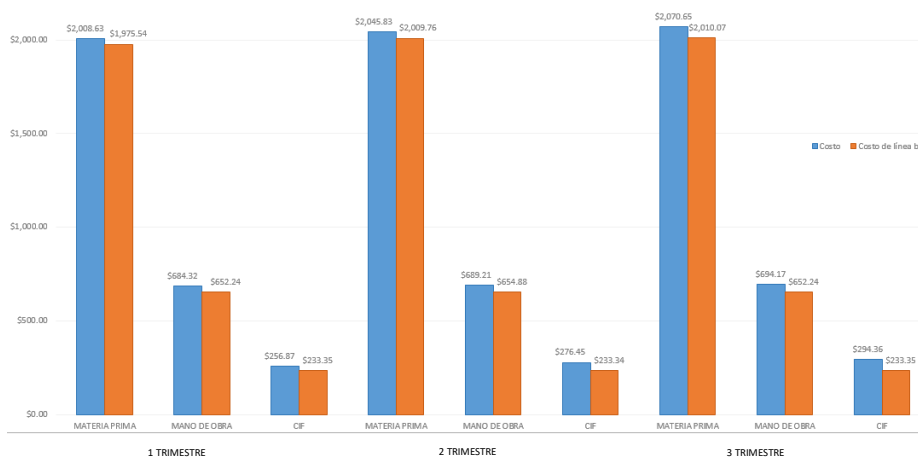
Gráfico 3.4: Comparativos costos obligueros



El Gráfico 3.4 refleja una variación desfavorable en el primer trimestre de \$27,14, mientras que el segundo trimestre tiene una disminución en materia prima y CIF de \$48,38. En el tercer trimestre hay un incremento del costo de materia prima y mano de obra de \$16.03, y hay una reducción de los CIF de \$17,14.

Baberos

Gráfico 3.5: Comparativo costos baberos



En el Gráfico 3.5 se indican variaciones desfavorables en los tres trimestres de \$60,71, \$85,52 y \$135,54 respectivamente, es el componente más afectado la materia prima con una diferencia total de \$129.74.

3.2 Indicadores de cumplimiento

Ingresos

Tabla 3.1: *Comportamiento de los ingresos*

NOMBRE	INGRESO	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	VARIACIÓN
PRODUCTOS				
GORRO	\$ 8,962.72	\$ 9,686.25	\$ (723.53)	-7.47%
GUANTES	\$ 5,212.09	\$ 5,566.41	\$ (354.32)	-6.37%
ESCARPINES	\$ 3,491.60	\$ 4,013.33	\$ (521.73)	-13%
OMBLIGUEROS	\$ 4,362.19	\$ 4,957.03	\$ (594.84)	-12%
BABEROS	\$ 13,580.22	\$ 13,317.35	\$ 262.87	1.97%
TOTAL	\$ 35,608.82	\$ 37,540.37	\$ (1,931.55)	-5.15%

Se observa en la Tabla 3.1 que los ingresos reales son menores que los proyectados, excepto en los baberos en los que la variación es de apenas 1.97%. Esto se debe principalmente a que el sector textil redujo sus ventas en un promedio de 20%, debido a que las telas no entraron en el en el proyecto del Gobierno para impulsar el crecimiento del Ecuador y mantienen un arancel ad valorem del 20%, mientras que gracias a acuerdos comerciales con China, las importaciones de ropa se han incrementado, llega al mercado con precios más accesibles. Sin embargo, a pesar de los factores externos que afectaron a la industria, la variación es tan sólo del 5.15%, lo que significa que la empresa supo enfrentar la situación.

Costos

Costo total

$$\frac{\text{Costo total real}}{\text{Costo total presupuestado}} = \frac{\$25.155,98}{\$24.723,56} = 1,0175$$

El costo total real supera por \$432,42 al presupuestado, lo que corresponde a un excedente de 1.75%. La variación es mínima sin embargo se toman en cuenta imprevistos para tener un cálculo más eficiente y reducir al mínimo la variación.

Materiales

$$\frac{\text{Costo real materiales}}{\text{Costo presupuestado materiales}} = \frac{\$15.174,63}{\$14.927,16} = 1,0166$$

Los costos de materiales reales superan a los presupuestados en 1.66%, es decir que la empresa se excedió en éste rubro \$247,47. Se determina que existen desperdicios en el proceso de producción lo que conlleva a esta diferencia.

Mano de obra

$$\frac{\text{Costo real mano de obra}}{\text{Costo presupuestado mano de obra}} = \frac{\$7.283,14}{\$6.996,83} = 0,9638$$

La diferencia entre el costo real y el presupuestado es de 3.62% lo que corresponde a \$286,31. Se manifiesta que la variación se debe a que los trabajadores presentan problemas ocasionales con la maquinaria o que en medio de la producción necesitan reponer sus materiales y tardan más tiempo del calculado.

CIF

$$\frac{\text{Costo real CIF}}{\text{Costo presupuestado CIF}} = \frac{\$2.698,21}{\$2.799,57} = 0,9638$$

Los costos reales de CIF no superan a los costos presupuestados, es éste el único componente que presenta una variación favorable de \$101,36, que corresponde al 3,62%. Dicha diferencia ocurre debido a que el mantenimiento de maquinaria no es constante,

lo que reduce su valor y como se explicó en el componente anterior, trae problemas al momento de la producción.

Resultados

Tabla 3.2: *Comportamiento de los resultados*

RESULTADOS				
	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	VARIACIÓN
INGRESOS	\$ 35,608.82	\$ 37,540.37	\$ (1,931.55)	-5.15%
COSTOS	\$ 25,155.98	\$ 24,723.56	\$ (432.42)	-1.75%
UTILIDAD BRUTA	\$ 10,452.84	\$ 12,816.81	\$ (2,363.97)	-18.44%

La Tabla 3.2 refleja que la empresa, a pesar de haber sido afecta por los problemas que presentó su sector, tiene una utilidad de \$10,452,84, lo que significa que tiene un buen posicionamiento en el mercado y sabe afrontar sus amenazas. Sin embargo, la variación en costos es menor que en ingresos, lo que significa que la empresa no administra correctamente sus recursos ni toma las mejores decisiones, pues se espera que al reducir sus ventas se disminuyan a igual escala sus costos.

Con estos resultados se ve que el mayor problema se encuentra en el mantenimiento de maquinarias, pues no es constante y ocasiona pérdidas tanto de recursos materiales como humanos. Por lo tanto, convendría contratar a un técnico especialista para que inspeccione las maquinarias semanalmente.

También, con la utilidad obtenida se podría invertir en capacitaciones para que los empleados aprender a manejar las maquinarias correctamente y eviten pausas en la producción. Así mismo, se podría analizar la opción de invertir en nuevas maquinarias con mejor tecnología para mejorar sus procesos y por ende disminuir costos.

CONCLUSIONES

- La empresa carece de un modelo presupuestario, por tanto corre el riesgo de no tomar las decisiones más adecuadas para su desarrollo, crecimiento e inversión, dicho modelo permite analizar variables del entorno, como los cambios en la oferta del sector o del ingreso per cápita y así prevenir o contrarrestar los efectos de dichas situaciones; además incrementaría su competitividad, con los recursos correctamente asignados, la fijación de precios es más precisa y eficiente.
- La fundamentación teórica permite fortalecer los conocimientos de las variables estudiadas: presupuestos y decisiones gerenciales, para así desarrollar un modelo que se ajuste a las necesidades de la empresa, lastimosamente no existen libros ecuatorianos acerca de presupuestos lo cual complica el cálculo de mano de obra e impuesto a pagar, se tiene que modificar cualquier formato existente para aplicarlo a las leyes vigentes nacionales.
- Se evidenció que la empresa no dispone de ningún reporte para la elaboración de presupuestos, sin embargo en el informe obtenido se observa que la variación entre el costo real y el costo presupuestado es mínima (1.75%), debido a que la empresa trabaja bajo órdenes de pedido no es necesario producir extra y utilizar más recursos de los necesarios.
- Se propone un modelo presupuestario elaborado en base a la información de la empresa, mediante tablas dinámicas que facilitan el uso y entendimiento del mismo, además permite presentar informes reales y fiables para el correcto análisis de la situación financiera y futuras decisiones, así como también logra una asignación eficiente de recursos lo cual conlleva a una adecuada fijación de precios.
- La ausencia de una planificación presupuestaria causa pérdidas financieras en la empresa, pues al no estimar cuánto se va a vender no se sabe cuánto se necesita gastar y por ende no hay un control de los costos, ocasiona un inadecuado uso de los recursos.
- Con la implementación de presupuestos la empresa podrá controlar la asignación de recursos y detectar los procedimientos en los que existe mayor variación para cambiar políticas o incrementar o disminuir el mismo.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa genere conocimientos acerca de los presupuestos y su importancia, empiece con capacitaciones con el gerente, contador y jefe de producción, para que juntos analicen la situación actual de la empresa así como la de su entorno y empiecen a trabajar en el modelo.
- Se recomienda a los lectores y al público en general investigar sobre los presupuestos, de esta manera exista diferentes propuestas para que sean analizadas y ejecutadas por los usuarios de este tema de estudio.
- Es importante que la empresa modifique su gestión financiera, inicie con la socialización junto al personal sobre los presupuestos, sus etapas y tipos, y enfatice en que es vital su colaboración para el cumplimiento de los mismos.
- Se recomienda aplicar un modelo presupuestario para fortalecer el control de las operaciones tanto en el área de producción como en el área administrativa, es así como todas las metas y estrategias de la empresa se verán reflejadas en el presupuesto.

BILIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200022
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=3228423&query=metodologia+de+la+investigacion>
- Bastos, L., Vásquez, E. y López, Y. (2016). *Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6069730>
- Carangui, P., Garbay, J. y Valencia, B. (2017). *Finanzas personales: la influencia de la edad en la toma de decisiones financieras*. Recuperado de http://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/66/80
- Cruz, C., Olivares, S. y González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=3227245&query=C%C3%B3mo+elaborar+y+presentar+un+proyecto+de+investigaci%C3%B3n%2C+una+tesina+y+una+tesis>.
- Director Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del. (2017). *Estudios sectoriales: manufacturas*. Recuperado de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>
- Espinosa, R., Aguilar, M. y Luna, J. (2014). *Toma de decisiones en las Pymes Mexicanas. El valor de la estratégico de un simulador presupuestario de tipo Industrial*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4808517>

- Font, J. y Pasadas, S. (2016). *Las encuestas de opinión*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=4721918&query=encuesta>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=5635734&query=metodologia+de+la+investigacion#>
- Guerrero, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=3228613&query=metodologia+de+la+investigacion>
- Guerrero, M. (2016). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920538>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- López, P. y Rodríguez, P. (2016). *El liderazgo de los países asiáticos en el sector del vestido: repercusiones para América Latina*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162016000200152
- Luna, K., Tinto, J., Sarmiento, W. y Cisneros, D. (2018). *Implementación de un presupuesto empresarial base cero bajo el enfoque difuso*. Recuperado de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/373>
- Mayorga, C. (2015). *La planificación financiera como herramienta para mejorar la productividad y el posicionamiento en la empresa Carolucy de la ciudad de Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1284/1/75914.pdf>

- Mendoza, C. (2017). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=5426533&query=presupuestos>
- Montilla, A. (2015). *Importancia para las PYMES venezolanas del uso de los sistemas de soporte a la toma de decisiones*. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241171006&fbclid=IwAR1MmvR6y8Wx-6Aa5H06cdCKIv1iCa3VFyKQJWKS269T6nTVJQy_KKYv0w
- Navarrete, J. y Sansores, E. (2017). *La toma de decisiones en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana. Un análisis de los factores determinantes*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469736>
- Ochoa, J. y Mora, A. (2014). *Prácticas de presupuesto de capital: evaluación empírica en un grupo de empresas del sector de la construcción en Colombia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3290/329035723007.pdf>
- Pacheco, C. (2015). *Presupuestos: un enfoque gerencial*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=5308868&query=Presupuestos%3A+Un+enfoco+gerencial>
- Pacheco, C. (2016). *La información financiera y administrativa: enlace estratégico para la toma de decisiones*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=5308846&query=costo-beneficio>
- Parra, J. y La Madriz, J. (2017). *Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Polo, B. (2018). *Manual de presupuestos: teórico y práctico*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=5514110&query=Manual+de+presupuestos%3A+Te%C3%B3rico+y+pr%C3%A1ctico>

- Rincón, S. C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2018). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información*. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/tinf/v30n1/2318-0889-tinf-30-1-0051.pdf?fbclid=IwAR3divRJVYgoTzmBrvaai5tRBC58gJTR69g9w1DbQkH7mXYYzDD EOC9N_XI
- Ron, R. y Sacoto, V. (2017). *Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total*. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Saaty, T. (2014). *Toma de decisiones para líderes*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-UwSBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT37&dq=proceso%20de%20la%20toma%20de%20decisiones&ots=ZzS5zq9yYH&sig=og4hcNfEehxN3pmUCUd_WN2fvwg&fbclid=IwAR0gHiDI617fovPOfaBnML1SY_hC41A6XZT0qaXzteK3TKiqzF2vmC0DDZ0#v=onepage&q&f=false
- Saavedra, M. y Espíndola, G. (2016). *El uso de la Planeación Financiera en las Pyme de TI de México*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788003/511653788003.pdf>
- Tamayo, A. y Tamayo, P. (2018). *Gestión del presupuesto y pensamiento basado en riesgos en facultades universitarias*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181555444004>
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). *Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas*. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf?fbclid=IwAR249jXhDcK-DGJ6V1HL7Nw6ViTfk4XOfmuOI5ico6NAg_zfv1l8gfqHJqE

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los empleados de la empresa



Encuesta

Buenos días (tardes):

Estoy realizando un estudio que servirá para elaborar mi trabajo final de titulación acerca de la planificación presupuestaria. Quisiera solicitar su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio son los empleados del departamento contable, el gerente y el jefe de producción. Las opiniones de los mismos serán sumadas e incluidas a este trabajo, pero nunca se comunicarán datos individuales.

De antemano gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

- Emplee un bolígrafo para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.
- Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción.
- Si no contesta una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

- 1. ¿Cree usted que la gestión administrativa y financiera realizada contribuye positivamente en la empresa Pauli & Stefi?**
 - () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Muy en desacuerdo

- 2. ¿Cree que se utilizan eficientemente los recursos materiales, económicos y humanos en la producción?**
 - () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Muy en desacuerdo

- 3. ¿Considera que es importante realizar un presupuesto de producción que ayude al control de las materias primas?**
 - () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Muy en desacuerdo

- 4. ¿Considera que no se han llegado a cumplir ciertos pedidos a tiempo debido a la carencia de una planificación presupuestaria?**
 - () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo

- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- 5. ¿Cree usted que para la elaboración del presupuesto participarían todos los integrantes de la empresa Pauli & Stefi?**
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- 6. ¿Considera que el éxito en el cumplimiento de objetivos está estrechamente relacionado a la planificación presupuestaria?**
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- 7. ¿Cree que el desconocimiento de nuevas herramientas administrativas y financieras es una de las razones para la falta de planificación presupuestaria?**
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- 8. ¿Cree usted que la implementación de presupuestos tendrá un efecto positivo en la utilidad de la empresa?**
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9. ¿Considera que existiría un responsable del área de presupuesto?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10. ¿Considera usted que este tipo de investigación contribuya a mejorar la situación actual de la empresa Pauli & Stefi?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2: Elaboración de presupuestos

PROYECCIONES DE VENTAS

Gorro				
2016	1200	Docenas	%	
2017	1500	300	25	0.25
2018	1200	-300	-20	-0.2
				0.05
Crecimiento en ventas				2.50%
2019	1200	30	1230	docenas

Guantes				
2016	800	Docenas	%	
2017	700	-100	-12.5	-0.13
2018	950	250	35.71	0.36
				0.23
Crecimiento en ventas				11.61%
2019	950	110	1060	docenas

Escarpin				
2016	900	Docenas	%	
2017	1000	100	11.11	0.11
2018	800	-200	-20	-0.2
				-0.09
Crecimiento en ventas				-4.44%
2019	800	-36	764	docenas

Ombliagueros				
2016	800	Docenas	%	
2017	900	100	12.50	0.13
2018	750	-150	-16.67	-0.17
				-0.04
Crecimiento en ventas				-2.08%
2019	750	-16	734	docenas

Baberos				
2016	750	Docenas	%	
2017	850	100	13.33	0.13
2018	900	50	5.88	0.06
				0.19
Crecimiento en ventas				9.61%
2019	900	86	986	docenas

Cédula de presupuestos de ventas totales					
PRODUCTOS	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Gorro	308	308	308	308	1230
Guantes	265	265	265	265	1060
Escarpin	191	191	191	191	764
Ombliagueros	184	184	184	184	734
Baberos	247	247	247	247	986
Total	764	764	764	764	3055

Cédula de presupuestos de precios					
PRODUCTOS	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
Gorro	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	
Guantes	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	
Escarpin	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	
Ombliagueros	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	
Baberos	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	

Cédula de presupuestos de recaudo de ingresos					
PRODUCTOS	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
Gorro	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	\$ 3,228.75	
Guantes	\$ 1,855.47	\$ 1,855.47	\$ 1,855.47	\$ 1,855.47	
Escarpin	\$ 1,337.78	\$ 1,337.78	\$ 1,337.78	\$ 1,337.78	
Ombliagueros	\$ 1,652.34	\$ 1,652.34	\$ 1,652.34	\$ 1,652.34	
Baberos	\$ 4,439.12	\$ 4,439.12	\$ 4,439.12	\$ 4,439.12	
Total	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	

Cédula de presupuestos de recaudo de ingresos					
Productos	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
RECAUDADO	\$ 13,268.29	\$ 11,352.36	\$ 8,342.31	\$ 8,342.31	
CLIENTES	\$ 4,171.15	\$ 4,171.15	\$ 4,171.15	\$ 4,171.15	

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN DE GORRO 2019					
Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Inventario inicial	4	4	5	5	18
Docenas a vender	308	308	308	308	1230
Inventario final	4	5	5	4	18
Docenas a producir	308	309	308	307	1230

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN DE GUANTES 2019					
Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Inventario inicial	4	4	5	5	18
Docenas a vender	265	265	265	265	1060
Inventario final	4	5	5	4	18
Docenas a producir	265	266	265	264	1060

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN DE ESCARPIN 2019					
Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Inventario inicial	3	3	4	4	14
Docenas a vender	191	191	191	191	764
Inventario final	3	4	4	3	14
Docenas a producir	191	192	191	190	764

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN DE OMBLIGUEROS 2019					
Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Inventario inicial	6	6	7	7	26
Docenas a vender	184	184	184	184	734
Inventario final	6	7	7	6	26
Docenas a producir	184	185	184	183	734

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PRODUCCION DE BABEROS					
Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Inventario inicial	2	2	3	3	10
Docenas a vender	247	247	247	247	986
Inventario final	2	3	3	2	10
Docenas a producir	247	248	247	246	986

Cálculo de materiales

CÉDULA DE FICHA TÉCNICA PARA PRODUCCIÓN DE GORRO				
Materiales	Cantidad	Medida	Precio	Costo total unitario
Hilo	0.34	Mt	\$ 2.00	\$ 0.68
Tela jersey	0.17	Kg	\$ 9.50	\$ 1.62
Tela ribb	0.14	Kg	\$ 10.00	\$ 1.40
Etiqueta	1	Unidad	\$ 0.16	\$ 0.16

CÉDULA DE FICHA TÉCNICA PARA PRODUCCIÓN DE GUANTES				
Materiales	Cantidad	Medida	Precio	Costo total unitario
Hilo	0.15	Mt	\$ 2.00	\$ 0.30
Tela jersey	0.15	Kg	\$ 9.50	\$ 1.43
Tela ribb	0.09	Kg	\$ 10.00	\$ 0.90

CÉDULA DE FICHA TÉCNICA PARA PRODUCCIÓN DE ESCARPIN				
Materiales	Cantidad	Medida	Precio	Costo total unitario
Hilo	0.15	Mt	\$ 2.00	\$ 0.30
Tela jersey	0.15	Kg	\$ 9.50	\$ 1.43
Tela ribb	0.09	Kg	\$ 10.00	\$ 0.90

CÉDULA DE FICHA TÉCNICA PARA PRODUCCIÓN DE OMBLIGUEROS				
Materiales	Cantidad	Medida	Precio	Costo total unitario
Hilo	0.37	Mt	\$ 2.00	\$ 0.74
Tela jersey	0.24	Kg	\$ 9.50	\$ 2.28
Etiqueta	1	Unidad	\$ 0.16	\$ 0.16

CÉDULA DE FICHA TÉCNICA PARA PRODUCCIÓN DE BABEROS				
Materiales	Cantidad	Medida	Precio	Costo total unitario
Hilo	0.37	Mt	\$ 2.00	\$ 0.74
Tela estampada	0.18	Kg	\$ 13.50	\$ 2.43
Tela de forro	0.18	Kg	\$ 13.00	\$ 2.34
Collarete	0.30	Kg	\$ 9.95	\$ 2.99
Broche	2	Unidad	\$ 0.05	\$ 0.10
Etiqueta	1	Unidad	\$ 0.16	\$ 0.16

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES POR TRIMESTRE					
MATERIA PRIMA	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Hilo	\$ 664.31	\$ 667.07	\$ 677.44	\$ 674.78	\$ 2,683.60
Tela jersey	\$ 1,565.26	\$ 1,572.01	\$ 1,565.26	\$ 1,558.52	\$ 6,261.04
Tela ribb	\$ 841.06	\$ 844.26	\$ 841.06	\$ 837.86	\$ 3,364.24
Etiqueta	\$ 115.08	\$ 116.93	\$ 116.98	\$ 118.23	\$ 467.22
Tela estampada	\$ 599.28	\$ 610.02	\$ 610.11	\$ 616.81	\$ 2,436.23
Tela de forro	\$ 577.09	\$ 587.42	\$ 587.52	\$ 593.97	\$ 2,345.99
Collarete	\$ 736.15	\$ 749.10	\$ 749.30	\$ 757.05	\$ 2,991.61
Broche	\$ 24.66	\$ 24.86	\$ 24.78	\$ 24.77	\$ 99.07
Total	\$ 4,458.58	\$ 4,504.59	\$ 4,495.01	\$ 4,507.21	\$ 17,965.40

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES PARA PRODUCCION DE GORRO					
MATERIA PRIMA	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Hilo	\$ 163.67	\$ 164.35	\$ 166.90	\$ 166.25	\$ 661.18
Tela jersey	\$ 374.78	\$ 376.40	\$ 374.78	\$ 373.17	\$ 1,499.12
Tela ribb	\$ 367.96	\$ 369.36	\$ 367.96	\$ 366.56	\$ 1,471.86
Etiqueta	\$ 38.36	\$ 38.98	\$ 38.99	\$ 39.41	\$ 155.74
TOTAL	\$ 944.78	\$ 949.09	\$ 948.64	\$ 945.39	\$ 3,787.90

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES PARA PRODUCCION DE ESCARPIN					
MATERIA PRIMA	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Hilo	\$ 72.21	\$ 72.51	\$ 73.63	\$ 73.35	\$ 291.70
Tela jersey	\$ 330.69	\$ 332.11	\$ 330.69	\$ 329.26	\$ 1,322.75
Tela ribb	\$ 236.55	\$ 237.45	\$ 236.55	\$ 235.65	\$ 946.19
TOTAL	\$ 639.44	\$ 642.07	\$ 640.87	\$ 638.26	\$ 2,560.64

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES PARA PRODUCCION DE GUANTES					
MATERIA PRIMA	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Hilo	\$ 72.21	\$ 72.51	\$ 73.63	\$ 73.35	\$ 291.70
Tela jersey	\$ 330.69	\$ 332.11	\$ 330.69	\$ 329.26	\$ 1,322.75
Tela ribb	\$ 236.55	\$ 237.45	\$ 236.55	\$ 235.65	\$ 946.19
TOTAL	\$ 639.44	\$ 642.07	\$ 640.87	\$ 638.26	\$ 2,560.64

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES PARA PRODUCCION DE OMBLIGUEROS					
MATERIA PRIMA	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Hilo	\$ 178.11	\$ 178.85	\$ 181.63	\$ 180.92	\$ 719.52
Tela jersey	\$ 529.10	\$ 531.38	\$ 529.10	\$ 526.82	\$ 2,116.41
Etiqueta	\$ 38.36	\$ 38.98	\$ 38.99	\$ 39.41	\$ 155.74
TOTAL	\$ 745.58	\$ 749.21	\$ 749.73	\$ 747.15	\$ 2,991.66

CÉDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTO DE MATERIALES PARA PRODUCCION DE BABERO					
MATERIA PRIMA	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Hilo	\$ 178.11	\$ 178.85	\$ 181.63	\$ 180.92	\$ 719.52
Tela estampada	\$ 599.28	\$ 610.02	\$ 610.11	\$ 616.81	\$ 2,436.23
Tela de forro	\$ 577.09	\$ 587.42	\$ 587.52	\$ 593.97	\$ 2,345.99
Collarete	\$ 736.15	\$ 749.10	\$ 749.30	\$ 757.05	\$ 2,991.61
Broche	\$ 24.66	\$ 24.86	\$ 24.78	\$ 24.77	\$ 99.07
Etiqueta	\$ 38.36	\$ 38.36	\$ 38.36	\$ 38.36	\$ 153.44
TOTAL	\$ 1,975.54	\$ 2,009.76	\$ 2,010.07	\$ 2,030.97	\$ 8,026.34

Cálculo de mano de obra

Cédula de consumo de minutos de mano de obra directa					
PROCESOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Gorro	12,915.00	12,957.00	12,915.00	12,873.00	51,660.00
Guantes	6,361.61	6,385.61	6,361.61	6,337.61	25,446.43
Escarpin	4,128.00	4,149.60	4,128.00	4,106.40	16,512.00
Ombliagueros	5,507.81	5,537.81	5,507.81	5,477.81	22,031.25
Baberos	11,245.76	11,291.36	11,245.76	11,200.16	44,983.06
TOTAL	28,912.42	29,030.02	28,912.42	28,794.82	115,649.68

CEDULA DE PRESUPUESTOS DE COSTO TOTAL MENSUAL									
CARGO DE MANO DE OBRA DIRECTA									
N°	PERSONAL	SUELDO MENSUAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL COSTOS MENSUAL	TOTAL COSTOS TRIMESTRAL
1	Costurera	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
2	Costurera	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
3	Costurera	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
4	Costurera	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
5	Rematador	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
6	Rematador	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
7	Corte	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
8	Corte	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
9	Estampado	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 47.87	\$ 556.79	\$ 1,670.36
	TOTAL	\$ 3,546.00	\$ 295.50	\$ 295.50	\$ 147.75	\$ 295.50	\$ 430.84	\$ 5,011.09	\$ 15,033.27
10	Jefe de producción	\$ 410.40	\$ 34.20	\$ 32.83	\$ 17.10	\$ 34.20	\$ 49.86	\$ 578.60	\$ 1,735.79
11	Gerente	\$ 1,800.74	\$ 150.06	\$ 32.83	\$ 75.03	\$ 150.06	\$ 218.79	\$ 2,427.52	\$ 7,282.55
12	Contadora	\$ 612.60	\$ 51.05	\$ 32.83	\$ 25.53	\$ 51.05	\$ 74.43	\$ 847.49	\$ 2,542.47
13	Diseñador	\$ 155.62	\$ 12.97	\$ 32.83	\$ 6.48	\$ 12.97	\$ 18.91	\$ 239.78	\$ 719.35
	TOTAL	\$ 2,979.36	\$ 248.28	\$ 131.33	\$ 124.14	\$ 248.28	\$ 361.99	\$ 4,093.39	\$ 12,280.16

Personal	Gorro			Personal	Guantes		
	Minutos	Costo unitario	Total		Minutos	Costo unitario	Total
1 TRIMESTRE	12,915.00	0.06	\$ 749.05	1 TRIMESTRE	6,361.61	0.06	\$ 368.97
2 TRIMESTRE	12,957.00	0.06	\$ 751.49	2 TRIMESTRE	6,385.61	0.06	\$ 370.36
3 TRIMESTRE	12,915.00	0.06	\$ 749.05	3 TRIMESTRE	6,361.61	0.06	\$ 368.97
4 TRIMESTRE	12,873.00	0.06	\$ 746.62	4 TRIMESTRE	6,337.61	0.06	\$ 367.57
TOTAL			\$ 2,996.21	TOTAL			\$ 1,475.86

Personal	Escarpin			Personal	Ombliqueros		
	Minutos	Costo unitario	Total		Minutos	Costo unitario	Total
1 TRIMESTRE	4,128.00	0.06	\$ 239.42	1 TRIMESTRE	5,507.81	0.06	\$ 319.45
2 TRIMESTRE	4,149.60	0.06	\$ 240.67	2 TRIMESTRE	5,537.81	0.06	\$ 321.19
3 TRIMESTRE	4,128.00	0.06	\$ 239.42	3 TRIMESTRE	5,507.81	0.06	\$ 319.45
4 TRIMESTRE	4,106.40	0.06	\$ 238.17	4 TRIMESTRE	5,477.81	0.06	\$ 317.71
TOTAL			\$ 957.67	TOTAL			\$ 1,277.78

Personal	Baberos		
	Minutos	Costo unitario	Total
1 TRIMESTRE	11,245.76	0.06	\$ 652.24
2 TRIMESTRE	11,291.36	0.06	\$ 654.88
3 TRIMESTRE	11,245.76	0.06	\$ 652.24
4 TRIMESTRE	11,200.16	0.06	\$ 649.60
TOTAL			\$ 2,608.96

Cálculo de CIF

CÉDULA DE CALCULO DE TASA CIF PARA CALCULAR CON MOD DE COSTOS PROPORCIONALES									
COSTOS	VALOR 1 TRIMESTRE	MINUTOS TOTALES DE MOD 1 TRIMESTRE	COSTO UNITARIO CIF (TASA)	MINUTOS TOTALES DE MOD 2 TRIMESTRE	COSTO UNITARIO CIF (TASA)	MINUTOS TOTALES DE MOD 3 TRIMESTRE	COSTO UNITARIO CIF (TASA)	MINUTOS TOTALES DE MOD 4 TRIMESTRE	COSTO UNITARIO CIF (TASA)
Luz	\$ 75.00	\$28,912.42	\$ 0.0026	\$29,030.02	\$ 0.0026	\$28,912.42	\$ 0.0026	\$28,794.82	\$ 0.003
Agua	\$ 9.00	\$28,912.42	\$ 0.0003	\$29,030.02	\$ 0.0003	\$28,912.42	\$ 0.0003	\$28,794.82	\$ 0.000
Teléfono	\$ 10.50	\$28,912.42	\$ 0.0004	\$29,030.02	\$ 0.0004	\$28,912.42	\$ 0.0004	\$28,794.82	\$ 0.000
Tijeras pulidoras	\$ 3.00	\$28,912.42	\$ 0.0001	\$29,030.02	\$ 0.0001	\$28,912.42	\$ 0.0001	\$28,794.82	\$ 0.000
Depreciación maquinaria	\$ 277.25	\$28,912.42	\$ 0.0096	\$29,030.02	\$ 0.0096	\$28,912.42	\$ 0.0096	\$28,794.82	\$ 0.010
Mascarillas	\$ 3.60	\$28,912.42	\$ 0.0001	\$29,030.02	\$ 0.0001	\$28,912.42	\$ 0.0001	\$28,794.82	\$ 0.000
Mantenimiento maquinarias	\$ 48.00	\$28,912.42	\$ 0.0017	\$29,030.02	\$ 0.0017	\$28,912.42	\$ 0.0017	\$28,794.82	\$ 0.002
Jefe de producción	\$ 173.58	\$28,912.42	\$ 0.0060	\$29,030.02	\$ 0.0060	\$28,912.42	\$ 0.0060	\$28,794.82	\$ 0.006
Diseñador	\$ 71.93	\$28,912.42	\$ 0.0025	\$29,030.02	\$ 0.0025	\$28,912.42	\$ 0.0025	\$28,794.82	\$ 0.002

CEDULA RESUMEN DE PRESUPUESTOS DE COSTOS INDIRECTOS POR PRODUCTOS					
PROCESOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Gorro	\$ 300.12	\$ 299.87	\$ 300.12	\$ 300.36	\$ 1,200.47
Guantes	\$ 147.83	\$ 147.79	\$ 147.83	\$ 147.87	\$ 591.32
Escarpin	\$ 95.93	\$ 96.04	\$ 95.93	\$ 95.81	\$ 383.70
Ombliqueros	\$ 127.99	\$ 128.17	\$ 127.99	\$ 127.81	\$ 511.96
Baberos	\$ 261.33	\$ 261.32	\$ 261.33	\$ 261.33	\$ 1,045.31
TOTAL	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 3,732.76
Tasa unitaria gorro	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	
Tasa unitaria guantes	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	
Tasa unitaria escarpin	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	
Tasa unitaria ombliqueros	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	
Tasa unitaria baberos	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	

Costos totales

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE GORRO					
DETALLE	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
COSTO DE MATERIALES	\$ 944.78	\$ 949.09	\$ 948.64	\$ 945.39	\$ 3,787.90
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 749.05	\$ 751.49	\$ 749.05	\$ 746.62	\$ 2,996.21
COSTO CIF	\$ 300.12	\$ 299.87	\$ 300.12	\$ 300.36	\$ 1,200.47
COSTO TOTAL	\$ 1,993.95	\$ 2,000.45	\$ 1,997.81	\$ 1,992.37	\$ 7,984.58
CANTIDAD UNIDADES	308	309	308	307	1230
COSTO DOCENA	\$ 6.48	\$ 6.48	\$ 6.50	\$ 6.50	

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE GUANTES					
DETALLE	1	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
COSTO DE MATERIALES	\$ 639.44	\$ 642.07	\$ 640.87	\$ 638.26	\$ 2,560.64
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 368.97	\$ 370.36	\$ 368.97	\$ 367.57	\$ 1,475.86
COSTO CIF	\$ 147.83	\$ 147.79	\$ 147.83	\$ 147.87	\$ 591.32
COSTO TOTAL	\$ 1,156.24	\$ 1,160.21	\$ 1,157.67	\$ 1,153.70	\$ 4,627.82
CANTIDAD UNIDADES	265	266	265	264	1060
COSTO DOCENA	\$ 4.36	\$ 4.36	\$ 4.37	\$ 4.37	

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE ESCARPIN					
DETALLE	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
COSTO DE MATERIALES	\$ 639.44	\$ 642.07	\$ 640.87	\$ 638.26	\$ 2,560.64
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 239.42	\$ 240.67	\$ 239.42	\$ 238.17	\$ 957.67
COSTO CIF	\$ 95.93	\$ 96.04	\$ 95.93	\$ 95.81	\$ 383.70
COSTO TOTAL	\$ 974.79	\$ 978.78	\$ 976.22	\$ 972.24	\$ 3,902.02
CANTIDAD UNIDADES	191	192	191	190	764
COSTO DOCENA	\$ 5.10	\$ 5.09	\$ 5.11	\$ 5.11	

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE OMBLIGUERO					
DETALLE	1	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
COSTO DE MATERIALES	\$ 745.58	\$ 749.21	\$ 749.73	\$ 747.15	\$ 2,991.66
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 319.45	\$ 321.19	\$ 319.45	\$ 317.71	\$ 1,277.78
COSTO CIF	\$ 127.99	\$ 128.17	\$ 127.99	\$ 127.81	\$ 511.96
COSTO TOTAL	\$ 1,193.01	\$ 1,198.56	\$ 1,197.16	\$ 1,192.67	\$ 4,781.41
CANTIDAD UNIDADES	184	185	184	183	734
COSTO DOCENA	\$ 6.50	\$ 6.49	\$ 6.52	\$ 6.53	

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE BABERO					
DETALLE	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
COSTO DE MATERIALES	\$ 1,975.54	\$ 2,009.76	\$ 2,010.07	\$ 2,030.97	\$ 8,026.34
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 652.24	\$ 654.88	\$ 652.24	\$ 649.60	\$ 2,608.96
COSTO CIF	\$ 261.33	\$ 261.32	\$ 261.33	\$ 261.33	\$ 1,045.31
COSTO TOTAL	\$ 2,889.11	\$ 2,925.97	\$ 2,923.64	\$ 2,941.89	\$ 11,680.61
CANTIDAD UNIDADES	247	248	247	246	986
COSTO DOCENA	\$ 11.71	\$ 11.82	\$ 11.85	\$ 11.98	

Gastos

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Gerente	\$ 7,282.55	7,282.55	7,282.55	7,282.55
Contadora	\$ 847.49	847.49	847.49	847.49
Diseñador	\$ 719.35	719.35	719.35	719.35
Útiles de oficina	\$ 180.00	180.00	180.00	180.00
Gasolina	\$ 240.00	240.00	240.00	240.00
Impuestos municipales	\$ 600.00			
Depreciaciones	\$ 944.97	944.97	944.97	944.97
Servicios bancarios	\$ 90.00	90.00	90.00	90.00
Total	\$ 1,090.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44

GASTOS DE VENTAS POR PRIMER TRIMESTRE				
GASTOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Transporte	\$ 900.00	900.00	900.00	900.00
Hospedaje	\$ 360.00	360.00	360.00	360.00
Alimentación	\$ 600.00	600.00	600.00	600.00
Publicidad	\$ 200.00	200.00	200.00	200.00
Empaque (cintas de emba)	\$ 90.00	90.00	90.00	90.00
Útiles de oficina	\$ 75.00	75.00	75.00	75.00
Diseño y muestreo	\$ 20.00	20.00	20.00	20.00
Total	\$ 224.50	\$ 224.50	\$ 224.50	\$ 224.50

Obligaciones financieras

CÉDULA DE PRESUPUESTOS DE PAGO OBLIGACIONES FINANCIERAS				
DETALLE	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
CUOTAS PAGADAS	\$353.72	\$364.44	\$375.48	\$386.86
GASTO INTERES	\$44.85	\$34.13	\$23.09	\$11.71
SALDO	\$ 1,258.33	\$ 893.89	\$ 518.40	\$ 131.54

Estado de costos de producción

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN						
	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL	
Inventario de materia prima	\$ 1,322.02	\$ 1,464.20	\$ 1,477.67	\$ 1,444.10	\$ 5,707.99	
+ Compras de inventario	\$ 5,265.07	\$ 5,185.13	\$ 5,138.87	\$ 5,109.80	\$ 20,698.88	
= Materia prima disponible	\$ 6,587.09	\$ 6,649.33	\$ 6,616.54	\$ 6,553.90	\$26,406.87	
- Inventario de materia prima final	\$ 1,464.20	\$ 1,477.67	\$ 1,444.10	\$ 1,371.91	\$ 5,757.88	
= Costo de materia prima directa	\$ 5,122.89	\$ 5,171.66	\$ 5,172.45	\$ 5,181.99	\$20,649.00	
+ Costo de Mano de Obra Directa	\$ 2,329.12	\$ 2,338.59	\$ 2,329.12	\$ 2,319.66	\$ 9,316.49	
+ Costo indirectos	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 3,732.76	
= Costo de producción del período	\$ 8,385.21	\$ 8,443.44	\$ 8,434.76	\$ 8,434.84	\$33,698.25	
+ Inv. productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Inv. productos en proceso final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Costo de productos terminados	\$ 8,385.21	\$ 8,443.44	\$ 8,434.76	\$ 8,434.84	\$33,698.25	
+ Inv. producto terminado Inicial	\$ 136.18	\$ 121.23	\$ 155.50	\$ 155.95	\$ 568.87	
= Producto disponible a la venta	\$ 8,521.39	\$ 8,564.67	\$ 8,590.26	\$ 8,590.80	\$34,267.11	
- Inv. producto terminado final	\$ 121.23	\$ 155.50	\$ 155.95	\$ 121.96	\$ 554.65	
= Costo de ventas	\$ 8,400.16	\$ 8,409.16	\$ 8,434.31	\$ 8,468.84	\$33,712.47	

Flujo de caja

PRESUPUESTO DE ESTADO DE FLUJO DE CAJA				
DETALLE	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
SALDO INICIAL	\$ 4,837.49	\$ 8,430.56	\$ 10,200.81	\$ 8,990.27
EFFECTIVO RECAUDADO EN VENTAS	\$ 13,268.29	\$ 11,352.36	\$ 8,342.31	\$ 8,342.31
TOTAL DISPONIBLE DE EFECTIVO	\$ 18,105.78	\$ 19,782.92	\$ 18,543.12	\$ 17,332.57
EFFECTIVO PAGADO A PROVEEDORES	\$ 4,746.25	\$ 4,692.96	\$ 4,662.12	\$ 4,642.73
EFFECTIVO PAGADO A MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 2,329.12	\$ 2,338.59	\$ 2,329.12	\$ 2,319.66
EFFECTIVO PAGADO EN CIF	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 933.19	\$ 933.19
EFFECTIVO PAGADO EN GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1,090.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44
EFFECTIVO PAGADO EN GASTOS DE VENTAS	\$ 222.50	\$ 222.50	\$ 222.50	\$ 222.50
EFFECTIVO PAGADO EN CUOTAS FINANCIERAS	\$ 353.72	\$ 364.44	\$ 375.48	\$ 386.86
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$ 9,675.22	\$ 9,582.11	\$ 9,552.85	\$ 9,535.38
TOTAL EFECTIVO NETO	\$ 8,430.56	\$ 10,200.81	\$ 8,990.27	\$ 7,797.19

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
(+) Ventas brutas	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 50,053.83
(-) Devolución y descuentos en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD NETA VENTAS	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 12,513.46	\$ 50,053.83
(-) Costo de ventas	\$ 8,400.16	\$ 8,409.16	\$ 8,434.31	\$ 8,468.84	\$ 33,712.47
(=) UTILIDAD BRUTA VENTAS	\$ 4,113.30	\$ 4,104.29	\$ 4,079.15	\$ 4,044.62	\$ 16,341.36
(-) Gastos Operacionales	\$ 1,666.66	\$ 1,617.38	\$ 1,628.42	\$ 1,639.80	\$ 6,552.26
Gastos administrativos	\$ 1,090.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44	\$ 1,030.44	\$ 4,181.74
Gastos de venta	\$ 222.50	\$ 222.50	\$ 222.50	\$ 222.50	\$ 890.00
Gastos financieros	\$ 353.72	\$ 364.44	\$ 375.48	\$ 386.86	\$ 1,480.51
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES I Y P	\$ 2,446.64	\$ 2,486.92	\$ 2,450.73	\$ 2,404.82	\$ 9,789.11
(-) 15% Participacion de trabajadores	\$ 367.00	\$ 373.04	\$ 367.61	\$ 360.72	\$ 1,468.37
(=) UTILIDAD ANTES DEL IR	\$ 2,079.64	\$ 2,113.88	\$ 2,083.12	\$ 2,044.10	\$ 8,320.74
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 457.52	\$ 465.05	\$ 458.29	\$ 449.70	\$ 1,830.56
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1,622.12	\$ 1,648.82	\$ 1,624.83	\$ 1,594.40	\$ 6,490.18

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
DETALLE	Parcial	Total	DETALLE	Parcial	Total
ACTIVOS			PASIVOS		
<u>CAJA BANCOS</u>		\$ 7,797.19	<u>PASIVOS CORTO PLAZO</u>		\$ 20,789.54
Caja	\$ 7,797.19		OBLIGACIONES COMERCIALES		
Bancos			Prestamos por Pagar Corto Plazo	\$ 4,268.04	
<u>EXIGIBLE</u>		\$ 3,754.04	Bco. Pichincha # 2929103-00	\$ 1,328.57	
Clientes	\$ 4,171.15		Proveedores Comerciales	\$ 2,939.47	
Provision Incobrables	\$ (417.12)		<u>CUENTAS POR PAGAR</u>		\$ 16,521.50
<u>REALIZABLE</u>		\$ 1,493.87	Aporte IESS por Pagar	\$ 792.83	
<u>Inventario de Materiales</u>		\$ 1,371.91	Fondos Reserva por pagar	\$ 6,525.36	
Hilo	\$ 4.08		XIII Sueldo por Pagar	\$ 543.78	
Tela jersey	\$ 190.00		XIV Sueldo por pagar	\$ 2,134.17	
Tela ribb	\$ 200.00		Sueldos por pagar	\$ 6,525.36	
Etiqueta	\$ 56.32		*TOTAL* PASIVOS		\$ 20,789.54
Tela estampada	\$ 279.03				
Tela de forro	\$ 268.70		PATRIMONIO		
Collarete	\$ 308.22		Capital Propietario		\$ 1,539.60
Broche	\$ 65.55		Utilidad del Ejercicio		\$ 6,490.18
<u>Inventario de productos terminados</u>		\$ 121.96	*TOTAL* PATRIMONIO		\$ 8,029.78
Gorro	\$ 26.00				
Guantes	\$ 17.48				
Escarpin	\$ 15.34				
Ombliagueros	\$ 39.19				
Baberos	\$ 23.95				
<u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>		\$ 9,284.05			
Depreciable					
Maquinarias	\$ 11,089.94				
Muebles y Enseres	\$ 674.65				
Equipo de Oficina	\$ 328.39				
Equipo de Computo	\$ 924.69				
Depreciaciones	\$ (3,733.62)				
TOTAL ACTIVOS		\$ 22,329.14	*TOTAL* PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 22,329.14

Anexo 3: Informe de presupuestos

NOMBRE	COSTO	PRESUPUESTO	VAF	COSTO REAL
PRODUCTOS				
GORRO				
<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	\$ 2,083.46	\$ 1,993.95	\$ (89.51)	\$ 2,083.46
MATERIA PRIMA	\$ 1,000.00	\$ 944.78	\$ (55.22)	\$ 1,000.00
MANO DE OBRA	\$ 783.31	\$ 749.05	\$ (34.26)	\$ 783.31
CIF	\$ 300.15	\$ 300.12	\$ (0.03)	\$ 300.15
<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	\$ 2,085.79	\$ 2,000.45	\$ (85.34)	\$ 2,085.79
MATERIA PRIMA	\$ 1,000.00	\$ 949.09	\$ (50.91)	\$ 1,000.00
MANO DE OBRA	\$ 795.14	\$ 751.49	\$ (43.65)	\$ 795.14
CIF	\$ 290.65	\$ 299.87	\$ 9.22	\$ 290.65
<u>TERCER TRIMESTRE</u>	\$ 1,894.47	\$ 1,997.81	\$ 103.34	\$ 1,894.47
MATERIA PRIMA	\$ 901.82	\$ 948.64	\$ 46.82	\$ 901.82
MANO DE OBRA	\$ 749.05	\$ 749.05	\$ 0.00	\$ 749.05
CIF	\$ 243.60	\$ 300.12	\$ 56.52	\$ 243.60
GUANTES				
<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	\$ 1,059.49	\$ 1,156.24	\$ 96.75	\$ 1,059.49
MATERIA PRIMA	\$ 550.82	\$ 639.44	\$ 88.62	\$ 550.82
MANO DE OBRA	\$ 396.22	\$ 368.97	\$ (27.25)	\$ 396.22
CIF	\$ 112.45	\$ 147.83	\$ 35.38	\$ 112.45
<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	\$ 1,228.56	\$ 1,160.21	\$ (68.35)	\$ 1,228.56
MATERIA PRIMA	\$ 705.90	\$ 642.07	\$ (63.83)	\$ 705.90
MANO DE OBRA	\$ 370.36	\$ 370.36	\$ (0.00)	\$ 370.36
CIF	\$ 152.30	\$ 147.79	\$ (4.51)	\$ 152.30
<u>TERCER TRIMESTRE</u>	\$ 1,226.09	\$ 1,157.67	\$ (68.42)	\$ 1,226.09
MATERIA PRIMA	\$ 711.84	\$ 640.87	\$ (70.97)	\$ 711.84
MANO DE OBRA	\$ 368.97	\$ 368.97	\$ (0.00)	\$ 368.97
CIF	\$ 145.28	\$ 147.83	\$ 2.55	\$ 145.28
ESCARPINES				
<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	\$ 1,063.59	\$ 974.79	\$ (88.80)	\$ 1,063.59
MATERIA PRIMA	\$ 680.18	\$ 639.44	\$ (40.74)	\$ 680.18
MANO DE OBRA	\$ 284.65	\$ 239.42	\$ (45.23)	\$ 284.65
CIF	\$ 98.76	\$ 95.93	\$ (2.83)	\$ 98.76
<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	\$ 969.46	\$ 978.78	\$ 9.32	\$ 969.46
MATERIA PRIMA	\$ 620.16	\$ 642.07	\$ 21.91	\$ 620.16
MANO DE OBRA	\$ 258.96	\$ 240.67	\$ (18.29)	\$ 258.96
CIF	\$ 90.34	\$ 96.04	\$ 5.70	\$ 90.34
<u>TERCER TRIMESTRE</u>	\$ 958.18	\$ 976.22	\$ 18.04	\$ 958.18
MATERIA PRIMA	\$ 635.48	\$ 640.87	\$ 5.39	\$ 635.48
MANO DE OBRA	\$ 239.42	\$ 239.42	\$ (0.00)	\$ 239.42
CIF	\$ 83.28	\$ 95.93	\$ 12.65	\$ 83.28

OMBLIGUEROS				
<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	\$ 1,220.15	\$ 1,193.01	\$ (27.14)	\$ 1,220.15
MATERIA PRIMA	\$ 768.20	\$ 745.58	\$ (22.62)	\$ 768.20
MANO DE OBRA	\$ 319.45	\$ 319.45	\$ (0.00)	\$ 319.45
CIF	\$ 132.50	\$ 127.99	\$ (4.51)	\$ 132.50
<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	\$ 1,150.19	\$ 1,198.56	\$ 48.37	\$ 1,150.19
MATERIA PRIMA	\$ 718.63	\$ 749.21	\$ 30.58	\$ 718.63
MANO DE OBRA	\$ 321.19	\$ 321.19	\$ (0.00)	\$ 321.19
CIF	\$ 110.37	\$ 128.17	\$ 17.80	\$ 110.37
<u>TERCER TRIMESTRE</u>	\$ 1,196.06	\$ 1,197.16	\$ 1.10	\$ 1,196.06
MATERIA PRIMA	\$ 756.49	\$ 749.73	\$ (6.76)	\$ 756.49
MANO DE OBRA	\$ 328.72	\$ 319.45	\$ (9.27)	\$ 328.72
CIF	\$ 110.85	\$ 127.99	\$ 17.14	\$ 110.85
BABEROS				
<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	\$ 2,949.82	\$ 2,889.11	\$ (60.71)	\$ 2,949.82
MATERIA PRIMA	\$ 2,008.63	\$ 1,975.54	\$ (33.09)	\$ 2,008.63
MANO DE OBRA	\$ 684.32	\$ 652.24	\$ (32.08)	\$ 684.32
CIF	\$ 256.87	\$ 261.33	\$ 4.46	\$ 256.87
<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	\$ 3,011.49	\$ 2,925.97	\$ (85.52)	\$ 3,011.49
MATERIA PRIMA	\$ 2,045.83	\$ 2,009.76	\$ (36.07)	\$ 2,045.83
MANO DE OBRA	\$ 689.21	\$ 654.88	\$ (34.33)	\$ 689.21
CIF	\$ 276.45	\$ 261.32	\$ (15.13)	\$ 276.45
<u>TERCER TRIMESTRE</u>	\$ 3,059.18	\$ 2,923.64	\$ (135.54)	\$ 3,059.18
MATERIA PRIMA	\$ 2,070.65	\$ 2,010.07	\$ (60.58)	\$ 2,070.65
MANO DE OBRA	\$ 694.17	\$ 652.24	\$ (41.93)	\$ 694.17
CIF	\$ 294.36	\$ 261.33	\$ (33.03)	\$ 294.36
Total	\$ 25,155.98	\$ 24,723.56	\$ (432.42)	\$ 25,155.98