

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

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

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PRESUPUESTOS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIOS TAYRO ELÉCTRICOS CÍA. LTDA.**

**LORENA ESTEFANÍA TANA GUZMÁN**

**DIRECTOR: DR. FRANCISCO JAVIER QUISIGÜIÑA CALLE**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
EN EMPRESAS**

**QUITO, JULIO 2018**

**DIRECTOR:**

Dr. Francisco Quisigüiña

**INFORMANTES:**

Ing. Paulina Mancheno, Mgtr.

Ing. Luis Castillo, Mgtr.

## **DEDICATORIA**

EN primer lugar, dedico el presente trabajo, a “Mi hijo Jesús”, quien a pesar de su corta edad y todos sus problemas, me ha enseñado a salir adelante, afrontar las dificultades siempre con una sonrisa y nunca darme por vencida.

A mis padres y hermana por haber hecho de mí una persona con valores; por nunca dejarme sola y apoyarme incondicionalmente; Por aconsejarme y ayudarme en los buenos y malos momentos.

A mi abuelita materna y a la niñera de mi hijo Jenny, por ayudarme a finalizar mis estudios; sin el cariño y amor que le brindaron a mi pequeño como madres, no hubiera llegado a culminarlos.

A mi familia y mis mejores amigas del colegio porque siempre han estado conmigo en todo momento, ayudándome a salir adelante.

***Lorena Tana***

## **AGRADECIMIENTO**

A mí estimado Director de tesis Dr. Francisco Quisiguiña, por toda la ayuda, comprensión y consejos. Su apoyo personal y profesional ante la situación de mi hijo, ha sido indispensable para la culminación del presente trabajo.

A mí querida, Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todo el conocimiento y las experiencias vividas.

A mis estimados profesores, por todo el aprendizaje que dejaron en todo el tiempo transcurrido en mi periodo de estudios.

*Lorena Tana*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>2</b>
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Misión - Visión.....	3
1.2.1 Conceptos .....	3
1.2.2 Misión TAYRO Eléctricos .....	3
1.2.3 Visión TAYRO Eléctricos.....	4
1.3 Objetivos de la empresa.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
1.4 Valores de la empresa.....	4
1.5 Análisis FODA .....	5
1.6 Estructura organizacional .....	6
1.6.1 Principales Servicios y Clientes .....	7
1.6.2 Diagnóstico actual de la Empresa.....	8
1.6.3 Flujos de Operación de la Empresa .....	9
1.6.3.1 Mapa de Procesos .....	9
<b>2 MANUAL DE PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN</b>	
<b>PRESUPUESTARÍA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Definición e Importancia Manual de Presupuestos .....	11
2.1.1 Manual .....	11
2.1.2 Manual de presupuestos.....	11
2.1.3 Contenido de manual presupuestario.....	11
2.2 Planificación Presupuestaria.....	12
2.2.1 Presupuesto .....	12
2.2.2 Principales características .....	12
2.2.2.1 Funcionales .....	12
2.2.2.2 Operativas .....	13

2.2.3	Objetivos del presupuesto.....	13
2.2.4	Limitaciones para la realización de presupuestos.....	14
2.2.5	Requisitos para un buen presupuesto.....	15
2.2.6	Clasificación de presupuestos.....	15
2.2.7	Etapas para la realización de un presupuesto .....	20
2.2.7.1	Características del proceso de realización .....	20
2.2.7.2	Tareas del responsable de coordinar el presupuesto.....	21
2.2.7.3	Etapas para la planificación presupuestaria.....	22
2.2.8	Clases de presupuestos .....	26
<b>3</b>	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>31</b>
3.1	Desarrollo del Manual Presupuestario.....	31
3.1.1	Guía para el desarrollo.....	31
3.1.2	Manual de presupuestos para la empresa TAYRO Eléctricos.....	34
<b>4</b>	<b>TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
5.1	Conclusiones.....	84
5.2	Recomendaciones .....	84
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>86</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
	Anexo A. Presupuesto de Unidades.....	90
	Anexo B. Presupuesto de Ventas .....	91
	Anexo C. Recuperación de Cartera.....	92
	Anexo D. Presupuesto de Materiales .....	93
	Anexo E. Presupuesto de Mano de Obra Directa .....	94
	Anexo F. Presupuesto de Gastos.....	95
	Anexo G. Estado de Resultados Proyectado.....	96
	Anexo H. Flujo de Caja Proyectado .....	97
	Anexo I. Balance Proyectado.....	98
	Anexo J. Análisis de Desviaciones .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: FODA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.....	6
Tabla 2: Tipos de desviaciones .....	80
Tabla 3: Análisis de desviaciones presupuestarias .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional.....	7
Figura 2: Mapa de procesos .....	10

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Planificación Financiera es de gran importancia en cualquier organización, incluso en la vida diaria es importante tener una planificación y control de nuestros recursos.

Los presupuestos son herramientas de gestión, ya que manifiestan la aplicación de los recursos disponibles de la empresa, con el fin de conseguir los objetivos planteados por la dirección financiera de la empresa; Por lo que, el presupuesto es una herramienta necesaria para la gestión de cualquier organización.

Por lo tanto, es de gran importancia la planificación en una organización, ya que se definen de manera cualitativa y cuantitativa las diferentes estrategias para llegar a las metas propuestas. De esta manera se consiguen beneficios para la empresa como la reducción de gastos y costos innecesarios, desperdicio de recursos, reducción de tiempo ocioso entre otros. Sin embargo, pocas empresas realizan o toman la planificación financiera con la importancia que requiere, debido a la ausencia de conocimientos sobre el tema o porque optan por realizarla en base a su experiencia obtenida.

En el presente trabajo el Capítulo 1 detalla la historia, constitución, actividad, competidores, clientes y la situación actual de la empresa.

En el Capítulo 2, se pone en conocimiento de los lectores los conceptos y teoría de diferentes autores sobre manuales presupuestarios y la ejecución de los mismos.

En el Capítulo 3, se presenta la guía para realizar un manual presupuestario y su ejecución en la empresa TAYRO Eléctricos Cía. Ltda., por lo que se realizan los formatos y principales presupuestos de la empresa.

Finalmente, en el Capítulo 4 se realiza un análisis de afectación por no realizar una adecuada planificación financiera para la toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

El Manual de Presupuestos, tiene el objetivo de ayudar a la empresa TAYRO Eléctricos Cía. Ltda., a alcanzar de manera eficiente los objetivos o metas financieras planteadas o preestablecidas. Obteniendo resultados que ayuden a mejorar la rentabilidad de la compañía.

Un manual presupuestario, es una guía para realizar adecuadamente los presupuestos, mediante la acertada coordinación de todas las áreas de la organización.

El presupuesto es un instrumento útil para realizar estimaciones de la empresa, aplica los recursos que la empresa dispone para obtener las metas planteadas de un periodo determinado.

En el presente trabajo se da a conocer la historia, actividad y situación de TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.

Para la realización de la propuesta del Manual de Presupuestos, se tuvo en cuenta conceptos de libros presupuestarios y financieros de varios autores, y los conocimientos obtenidos en la materia Administración Presupuestaria.

Para el Análisis Comparativo se basó en la investigación financiera de la empresa, para la adecuada toma de decisiones.

Estableciendo de esta manera un Manual de Presupuestos, que ayude a la orientación para la confección de los principales presupuestos de TAYRO Eléctricos. Obteniendo beneficios para la compañía, gracias a la eficiencia en el uso de los recursos económicos de la empresa.

## 1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Antecedentes

La empresa de servicios “**TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.**”, fue creada hace 8 años en abril de 2009, ubicada en la ciudad Quito, en el sector Centro Norte de la ciudad.

Se decide formalizar la empresa debido a su buen crecimiento, y la experiencia adquirida por su representante legal Marcelo Tana y su antiguo socio Sebastián Romero, quienes al notar este crecimiento deciden legalizar su negocio para empezar a cubrir una mayor demanda en el mercado.

Con el pasar de los años ha pasado de ser un negocio pequeño, donde se realizaban trabajos de poca importancia, a realizar proyectos importantes en el país. Su dueño, el Sr. Marcelo Tana, tiene sus comienzos realizando obras pequeñas desde sus 24 años, las mismas que ejecutaba personalmente con la ayuda de dos personas y de esta manera concluían los mismos.

La experiencia adquirida se ve reflejada después de 6 años en 1993, cuando comienza a ganar prestigio por su labor y decide reclutar más personal para lograr desarrollar sus obras, logrando después de 10 años la formalización de su empresa.

TAYRO Eléctricos inicia con 8 trabajadores y actualmente cuenta con aproximadamente 30 trabajadores fijos, su crecimiento también se ve reflejado por el aumento de clientes de TAYRO, y la importancia de los mismos.

Además, debido al crecimiento la empresa se ve obligada a presentar normas de seguridad que exige las entidades de control, implementando capacitación al personal y aumento de sus departamentos administrativos.

## **1.2 Misión - Visión**

### **1.2.1 Conceptos**

La misión y visión son de gran importancia para cualquier empresa por lo que identificar y diferenciar las mismas es sumamente necesario.

Según Robbins & Coulter (2010), define a la misión como “la declaración del propósito de una organización, esta obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio” (Robbins, 2010).

Por su lado Ferrell (2010), señala a la misión como “el enunciado que sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible” (Ferrel, 2010).

La misión debe ser motivadora, concreta y realista (Concepto.de, 2015).

A diferencia de la misión que se define como el propósito de la empresa, la visión indica a donde se dirige esta.

Según Bengt Karlof en Hax (2004), “visión es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes” (Hax, 2004).

### **1.2.2 Misión TAYRO Eléctricos**

“Somos una empresa responsable por el montaje, instalación, diseño eléctrico de proyectos de construcción, entregando a nuestros clientes servicios técnicos especializados de calidad y seguridad gracias a nuestra experiencia en proyectos de ingeniería” (Ta&Ro eléctricos Cia. Ltda., 2010).

### **1.2.3 Visión TAYRO Eléctricos**

“Ampliaremos nuestra empresa logrando así cubrir mayor mercado y nuevos clientes, llegando así a ser líderes en el desarrollo, construcción y montaje de proyectos. Orientándonos en el liderazgo en innovación y calidad, haciendo la diferencia en servicios de ingeniería eléctrica” (Ta&Ro eléctricos Cia. Ltda., 2010).

## **1.3 Objetivos de la empresa**

### **1.3.1 Objetivo General**

Su objetivo principal es “brindar servicios de ingeniería eléctrica para la satisfacción total del cliente mediante calidad y seguridad total de los mismos”.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Usar nuevas tecnologías para mejorar la calidad de servicios.
- Ampliar la cobertura de servicios eléctricos
- Mejorar el posicionamiento institucional
- Reducir el desperdicio al ejecutar un proyecto
- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes
- Implementar sistemas de gestión de talento humano
- Mejorar la cultura organizacional
- Administrar de manera eficiente la empresa
- Incrementar las utilidades

## **1.4 Valores de la empresa**

Los valores de una empresa son pilares importantes para cualquier organización, son aquellos juicios éticos sobre diversas situaciones (Trabajo.com, 2016).

- **Integridad:**

Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con compañeros de trabajo, autoridades, proveedores y clientes, manteniendo el prestigio de la empresa (Misquero, 2012).

- **Responsabilidad:**

Cumplir con oportunidad las actividades propias y responder por las del talento humano que está a su cargo, ejecutando actividades y procedimientos adecuados, consiguiendo así eficiencia y eficacia (Misquero, 2012).

- **Transparencia:**

Aplicar las leyes y normativas del Sector Eléctrico externas e internas de manera precisa y permanente, brindando acceso a la información de importancia para las entidades reguladoras, garantizando un trato justo y equitativo a los clientes (Misquero, 2012).

## **1.5 Análisis FODA**

El Análisis FODA o también conocido como SWOT, es un instrumento de análisis organizacional, donde se determina los factores que pueden favorecer a la empresa, estos factores son (fortalezas y oportunidades); Así por el contrario los factores desfavorables con los que cuenta una organización son (debilidades y amenazas) (Díaz de Santos, S.A., 1995).

Este análisis ayuda a determinar de una manera más detallada los recursos con los que cuenta la empresa, al identificar las fortalezas para la organización se identificara de manera fácil y rápida sus deficiencias.

La importancia de hallar o identificar estos factores ya sean internos o externos se basa en que los mismos afectan de manera positiva o negativa a la entidad consiguiendo así el fracaso o el éxito de la misma.

Siendo de importancia el análisis FODA para las empresas, se presenta el siguiente cuadro FODA donde se expone las Amenazas, Fortalezas, Debilidades y Oportunidades de TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.

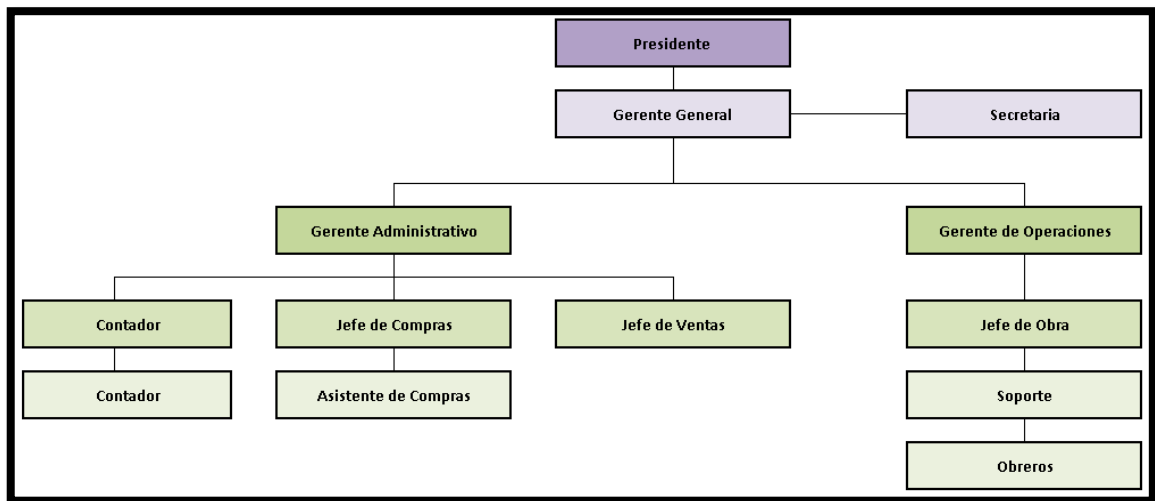
**Tabla 1: FODA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.**

<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la transferencia de recursos económicos.</li> <li>• No estar preparados para seguir los cambios tecnológicos.</li> <li>• Escases de la demanda laboral en la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de pagos.</li> <li>• Contar con cartera de clientes importantes.</li> <li>• Capacidad para brindar un excelente servicio.</li> <li>• Buenas Negociaciones ante proveedores.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal operativo no comprometido con la empresa.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Mala comunicación entre el personal.</li> <li>• Falta de coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar mercado.</li> <li>• Mejorar calidad de los servicios.</li> <li>• Reconocimiento empresarial.</li> <li>• Actualizan de tendencias eléctricas.</li> </ul>

## 1.6 Estructura organizacional

Es la estructura que define las características de cómo se va organizar la empresa. Su función principal es establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones entre otras.

Las entidades deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a las actividades que se planeen realizar, a través de un correcto sistema que le permita establecer sus funciones y departamentos. Lo cual ayuda a alcanzar las metas y objetivos mediante un orden y control (Rojas, 2012).



**Figura 1: Estructura organizacional**

### 1.6.1 Principales Servicios y Clientes

TA&RO Eléctricos trabaja con importantes empresas constructoras del país, sin embargo, su principal cliente es la empresa Ekron Construcciones S.A., que se dedica a la construcción de centros comerciales y proyectos importantes como EKOPARK, debido a la confianza que TA&RO Eléctricos consigue, por la satisfacción y la calidad de servicios entregados, su dueño Michel Deller decide manejar varios trabajos con la empresa, tales como: Centro Comercial Quicentro Norte, Centro Comercial Quicentro Sur, Centro Comercial La Maltería en Latacunga, Centro Aeroportuario Quito, Aeropuerto del Tena, Renovación Aeropuerto de Guayaquil, Centro Comercial San Marino en Guayaquil, Ekopark y otros proyectos, donde la empresa participa principalmente en el diseño, construcción y ampliación de los mismos, mediante instalaciones de cámaras eléctricas, generadores eléctricos, tableros de medidores para varios usuarios, sistemas eléctricos interiores, acometidas eléctricas de locales, sistemas completos de iluminación, diseños de sistemas digital telefónico, internet, telefonía con cableado estructurado, sistema de conraincendios entre otros.

La empresa incrementa su portafolio de clientes gracias a realizar grades proyectos con empresarios conocidos, y se amplía a varios proyectos inmobiliarios con constructoras especializadas.

### **1.6.2 Diagnóstico actual de la Empresa**

Como se ha mencionado para la empresa TAYRO Eléctricos, realizar presupuestos adecuados, una buena planificación financiera y administrativa de un proyecto no están dentro de sus prioridades, por lo que la empresa tiene varios problemas al empezar a ejecutar los mismos.

Los problemas que la empresa presenta son de gran importancia, aunque sus propietarios no le den el interés debido. Los problemas se ven reflejados al iniciar y finalizar los proyectos ya que por falta de planificación existen desperdicios, descontrol, riesgos de pérdida por no analizar la viabilidad del proyecto. Además, la empresa no puede actuar adecuadamente en el momento que los miembros de la organización deben tomar decisiones oportunas.

Actualmente la empresa obtiene ganancias y es conocida por la buena calidad de su trabajo, sin embargo, está incurriendo en gastos innecesarios en la ejecución de los trabajos por no presupuestar y contar con la información estimada necesaria, realizan repetidas veces adquisiciones innecesarias o por el contrario existe falta de materiales, por lo que ocurren muchos conflictos ya presentados en la empresa como hurtos por el personal ya que tienen conocimiento de la inexistencia de control sobre el material que se adquiere y la inexistencia de presupuestos del material que se utilizara en los proyectos, a su vez se dan compras adicionales fuera de su estimaciones mal establecidas.

Otro de los problemas importantes para la empresa es no poder contrastar con otros presupuestos y productos finales, por lo que es incierto conocer la verdadera dimensión de la inversión.

La toma de decisiones es muy importante en una empresa y TAYRO Eléctricos no puede tomar las mismas por falta de planificación, ya que está acostumbrada a improvisar cuando se encuentra con dificultades en la realización de algún trabajo.

Además, en varias ocasiones se utiliza dinero de distintos proyectos con la finalidad de solventar el financiamiento de otros y se observa la falta de distribución de un presupuesto

individual por proyecto, dificultando la identificación de los ingresos y egresos de los proyectos.

### **1.6.3 Flujos de Operación de la Empresa**

#### *1.6.3.1 Mapa de Procesos*

Es la representación gráfica de la interrelación que se da entre todos los procesos y subprocesos de la empresa. El objetivo del mapa de procesos es conocer de forma detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades que estén involucrados con la empresa (Zanatta, 2016).

Según Zanatta (2006), un mapa de procesos bien realizado aporta mucha información a la empresa como:

- Detecta las ventajas competitivas
- Identifica mejoras, correcciones y nuevas oportunidades para el negocio.
- Administrar los recursos y actividades de la empresa.
- Identifica los roles claves.
- Define responsabilidades y funciones de los empleados
- Mejorar el flujo de información entre los diferentes procesos.

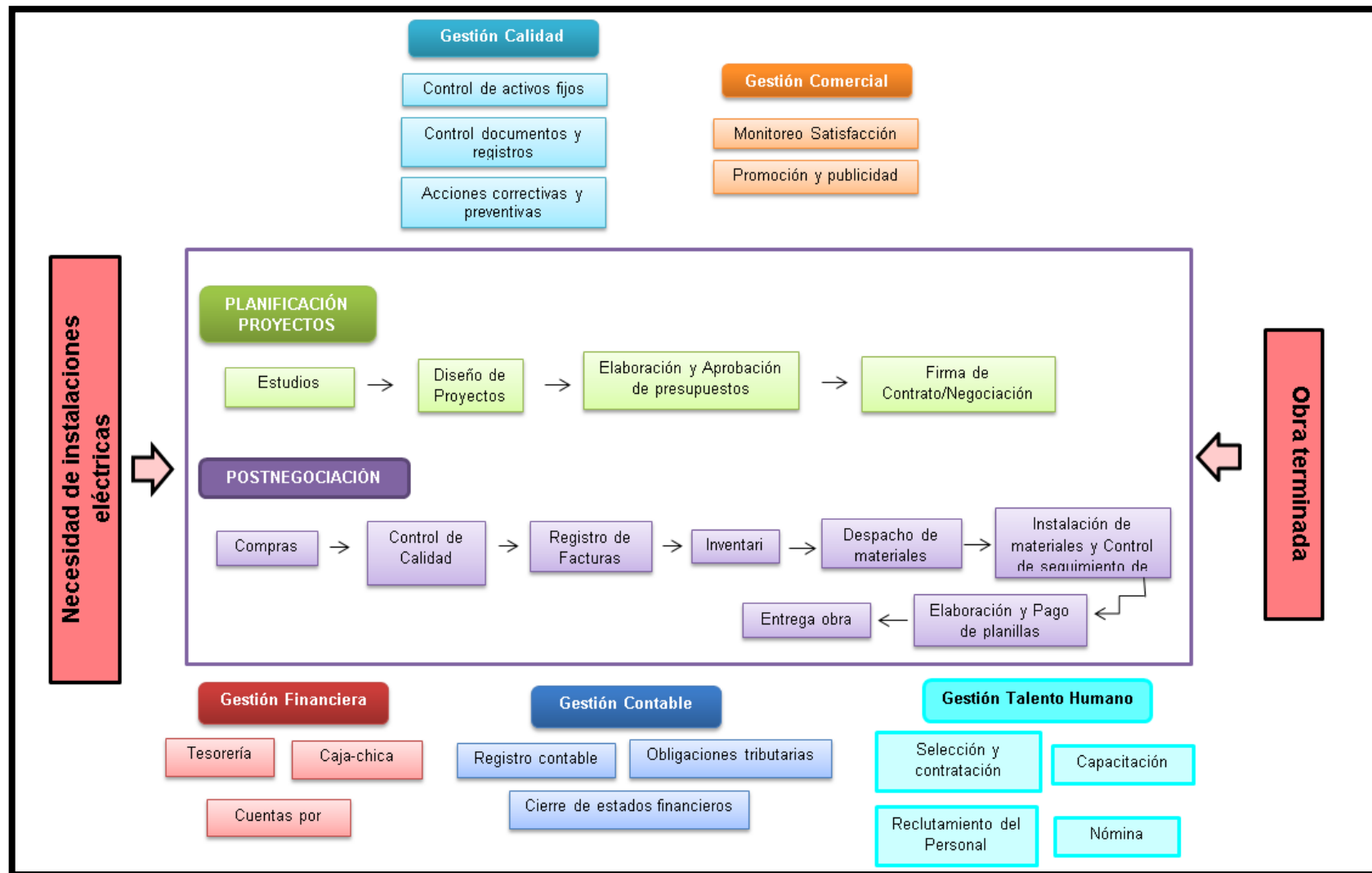


Figura 2: Mapa de procesos

## **2 MANUAL DE PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

### **2.1 Definición e Importancia Manual de Presupuestos**

#### **2.1.1 Manual**

Se define manual, a un documento con instrucciones, el cual sirve como guía para la persona que haga uso del mismo, donde se encuentran correcciones de los problemas, los procedimientos al realizar una actividad o trabajo y herramientas necesarias para realizarlas, al igual que los responsables de las mismas (Significados, 2013).

#### **2.1.2 Manual de presupuestos**

Una vez entendido lo que significa manual, podemos definir a manual de presupuestos como el documento que incluye normas, políticas y procedimientos para la confección de los principales presupuestos de una entidad. El mismo abarca las tareas y responsabilidades de las personas que intervienen en el proceso de confección (Del Rio Gonzales, 2009).

#### **2.1.2. Importancia de un manual**

Es importante contar con manuales por su relevancia en una empresa, ya que ayuda a la transferencia de información al personal que realizara una actividad determinada y estos puedan desenvolverse manera óptima al ejecutarlos.

Los manuales ayudan a conseguir un buen rendimiento al realizar una actividad, asegurando que las mismas sean realizadas bajo los procedimientos adecuados (Blog PUCP, 2010).

#### **2.1.3 Contenido de manual presupuestario**

Según Gonzáles (2009), el contenido debe ser el siguiente: (Del Rio Gonzales, 2009)

- A. Bases, propósitos y funcionamientos del sistema presupuestario
- B. Las responsabilidades de cada jefe de área.
- C. El período que abarcara el presupuesto
- D. Procedimientos que ayudan a la formulación de los presupuestos
- E. Instrucciones para el control
- F. Normas sobre los informes de presupuestos
- G. Gráficas de los presupuestos a elaborar
- H. Obligaciones del Director del presupuesto
- I. Procedimientos a seguir para la elaboración y la revisión de las estimaciones
- J. Procedimiento a seguir para la aprobación
- K. Obligaciones de cada uno de los responsables.

## **2.2 Planificación Presupuestaria**

### **2.2.1 Presupuesto**

Presupuesto entendido como una herramienta de planificación, mediante estimaciones programadas, para lograr un resultado por un organismo en un periodo determinado. Donde se integran y coordinan las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización (Muñiz, 2009).

El presupuesto presenta en forma monetaria los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado (Consultorio Contable, 2011).

### **2.2.2 Principales características**

#### *2.2.2.1 Funcionales*

La finalidad principal de los presupuestos, es representar lo que se desea alcanzar en el futuro por medio de los objetivos fijados en forma monetaria para poder comunicar a todos los responsables, consiguiendo una buena toma de decisiones.

Entre otras características funcionales del presupuesto está la de reunir las actividades de la organización y relacionarlas con los recursos utilizados y obtenidos en forma de ingresos, gastos e inversiones.

A su vez, también ayuda a delegar las funciones de los responsables por áreas para conseguir objetivos comunes, reduciendo el riesgo que existe a futuro para cumplir lo propuesto por las empresas (Muñiz, 2009).

#### 2.2.2.2 Operativas

La planificación presupuestaria debe servir como herramienta de pronóstico de variables estimadas (Muñiz, 2009).

Son susceptibles de revisión, es decir deben ser flexibles para cualquier cambio que se presente (Muñiz, 2009).

Son participativos ya que todas las personas que se encuentran involucradas deben actuar en el proceso de diseño de la información (H. Global Group, 2008).

### 2.2.3 Objetivos del presupuesto

Según Gonzales en su libro *Presupuestos* sus objetivos son previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control, al igual que el proceso administrativo. Gonzales menciona que otros autores incluyen en los objetivos a la planeación y control pero con el tiempo se puede entender porque se implican todos estos (Del Rio Gonzales, 2009)

- **Previsión**

Se refiere a anticipar o preparar lo conveniente para atender necesidades presumibles. Es decir obtener toda la información necesaria para la elaboración y ejecución de un buen presupuesto (Del Rio Gonzales, 2009).

- **Planeación**

En la planeación se analiza lo que se desea y como se va a realizar el presupuesto. Se realizará la sistematización de actividades, estableciendo en este los objetivos y la organización que se requiere para alcanzarlos (Del Rio Gonzales, 2009).

- **Organización**

Se propone plantear que personas realizarán la planeación, por lo que se requiere que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo en la entidad (Del Rio Gonzales, 2009).

- **Coordinación o Integración**

Momento en el cual se acoplan y se coordinan todos los sectores, y así poder cumplir con los objetivos de la entidad (Del Rio Gonzales, 2009).

- **Dirección**

Se refiere a la guía para que se realice todo lo previsto en los objetivos anteriores, por lo cual contribuye a seguir las políticas establecidas, involucrándose en la toma de decisiones para conseguir buenas bases que ayudan a la conducción de los subordinados (Del Rio Gonzales, 2009).

- **Control**

Se refiere a la acción de inspeccionar y comparar lo que está presupuestado y los resultados obtenidos, presentando así diferencias las cuales se pueden analizar y estudiar (Del Rio Gonzales, 2009)

#### **2.2.4 Limitaciones para la realización de presupuestos**

Al realizar presupuestos pueden existir varias limitaciones que se pueden dar al elaborar los presupuestos.

- La colaboración de las personas involucradas en la planificación presupuestaria se puede ver afectada debido al tiempo e importancia que dediquen a los mismos.
- No es fácil expresar en los presupuestos los objetivos y planes de acción.
- Si las herramientas que se disponen para la confección son limitadas como tiempo, datos poco fiables o carencia de los mismos.
- Determinar si la información es útil para la realización de los presupuestos es una limitación ya que es una tarea complicada si ésta no está organizada adecuadamente (Muñiz, 2009).

### **2.2.5 Requisitos para un buen presupuesto**

Según Gonzáles (2009), existen varios aspectos para obtener un buen presupuesto, los cuales son básicos para que se cumpla el objetivo de la planificación financiera como:

- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
- EXPOSICIÓN DEL PLAN
- COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN
- FIJACIÓN DEL PERÍODO PRESUPUESTAL
- DIRECCIÓN Y VIGILANCIA
- APOYO DIRECTIVO

### **2.2.6 Clasificación de presupuestos**

La clasificación de presupuestos puede ser muy amplia según el editor, por lo que se basara en el libro de DEL RÍO GONZALES.

- **POR EL TIPO DE EMPRESA**

Según Peña (2015), la clasificación por el tipo de empresa se divide en: (Peña, 2015).

### **A) Públicos**

Los presupuestos públicos son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados. Estos se realizan para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias (Del Rio Gonzales, 2009).

### **B) Privados.**

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su administración (Del Rio Gonzales, 2009).

- **POR SU CONTENIDO**

#### **A) Principales**

Estos presupuestos son un resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la entidad (Del Rio Gonzales, 2009).

#### **B) Auxiliares**

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía (Del Rio Gonzales, 2009).

- **POR SU FORMA**

#### **A) Flexibles**

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias (Del Rio Gonzales, 2009).

## **B) Fijos**

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido (Del Rio Gonzales, 2009).

- **POR SU DURACIÓN**

La determinación del lapso que abarcan los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa y de la mayor o menor exactitud que se tenga (Del Rio Gonzales, 2009).

### **A) Cortos**

Son presupuestos cuyo período abarca hasta un año.

### **B) Largos**

Son presupuestos cuyo período es mayor de un año.

- **POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN**

### **A) Estimados**

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas representan solo la probabilidad de algo razonable, de que definitivamente suceda lo planeado. (Del Rio Gonzales, 2009)

## **B) Estándar**

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener (Del Rio Gonzales, 2009).

### **• POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**

#### **A) De Posición Financiera**

Los mismos representan la posición estática que tendría la Empresa en el futuro en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como posición financiera (Balance General) (Del Rio Gonzales, 2009).

#### **B) De Resultados**

Estos presupuestos muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un período futuro (Del Rio Gonzales, 2009).

#### **C) De Costos**

Estos presupuestos se preparan usando de base, los pronósticos establecidos en ventas y reflejan a un período futuro las erogaciones efectuadas por Costo Total (Del Rio Gonzales, 2009).

### **• POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE**

#### **A) De Promoción**

Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal (Del Rio Gonzales, 2009).

## **B) De Aplicación**

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o habrá de contar la empresa, según lo proyectado (Del Rio Gonzales, 2009).

## **C) De Fusión**

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales (Del Rio Gonzales, 2009).

## **D) Por Áreas y Niveles de Responsabilidad**

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una organización (Del Rio Gonzales, 2009).

## **E) Por Programas**

Son preparados por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo (Del Rio Gonzales, 2009).

## **F) Base Cero**

Aquel que se desarrolla sin tomar en consideración las experiencias habidas. Es útil ante la continua elevación de los precios (Del Rio Gonzales, 2009).

## **G) Tradicional**

El presupuesto normal que se utiliza en general.

## **2.2.7 Etapas para la realización de un presupuesto**

Para una eficiente realización de presupuesto es importante conocer las etapas que se requieren para estructurar el mismo adecuadamente.

Luis Muñiz explica en su libro Control Presupuestario, que es importante los siguientes 4 puntos.

- Comprender las características para la confección del presupuesto.
- Entender la función del coordinador del presupuesto como interlocutor entre la dirección y los responsables de área o departamento.
- Conocer el contenido de las etapas de planificación presupuestaria.
- Aprender a detectar y evitar los diferentes tipos de errores más frecuentes (Muñiz, 2009).

### *2.2.7.1 Características del proceso de realización*

El proceso de realización del presupuesto requiere cumplir una serie de características, de esta manera aporte como una herramienta dentro del sistema de control y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por lo que se presentan las siguientes características:

- El presupuesto es la manera de expresar en términos monetarios, los objetivos que se desean obtener, los mismos deben ser asumibles y alcanzables.
- Los objetivos son el punto de partida para la realización de los presupuestos, deben de ser coherentes y además se debe contar con los recursos necesarios. Los mismos son indicados por la dirección.

- Los diversos presupuestos se confeccionan por la información obtenida por los distintos departamentos de cada entidad.
- La información de datos deben ser elaborados para que se realicen análisis comparativos posteriores con el objetivo de que ayuden en la toma de decisiones.
- La información obtenida debe ser tanto cualitativa como cuantitativa (Muñiz, 2009).

#### *2.2.7.2 Tareas del responsable de coordinar el presupuesto*

La persona responsable en coordinar el presupuesto debe actuar como nexo entre la dirección y los responsables, la misma debe conocer todo el proceso de realización del presupuesto a nivel técnico y gestión del sistema de información.

El coordinador como tal tiene principales actividades como:

- Ser asesor brindando apoyo y soporte para los demás responsables en la realización de los presupuestos.
- Coordinar y controlar todas las actividades y trabajos que se realicen en el proceso de confección.
- Soluciona dudas o inquietudes presentadas en el transcurso de la confección a los encargados de la misma.
- Verificar que los objetivos planteados se expresen en los presupuestos.
- Organiza todas las juntas que se requieran para dar soporte ya sea informativo, técnico o documental y así poder cumplir con el proceso presupuestario.
- Debe confeccionar todos los informes de control donde se estudie el cumplimiento de los objetivos propuestos (Muñiz, 2009).

### *2.2.7.3 Etapas para la planificación presupuestaria*

Para diseñar un presupuesto existen distintas etapas las cuales producen distintos acontecimientos y actividades con características en común, es decir, su orden es consecutivo.

#### **Primera Etapa: Inicio del proceso de confección del presupuesto**

En esta primera etapa de diseño de presupuestos se informan las directrices principales a la dirección por parte de los responsables.

#### **1. Comunicación de los objetivos e instrucciones**

Se conforma por cuatro elementos

- **Análisis interno de la organización**

En este elemento se identifica las fortalezas y debilidades de la organización en el ámbito interno de la misma.

- **Análisis del entorno de la organización**

Señala las oportunidades y amenazas que afectan a la organización con respecto a políticas gubernamentales, el mercado, la competencia y a su actividad.

- **Determinar y cuantificar los objetivos**

La información se debe entregar a los responsables de la confección, incluyendo la información necesaria plasmada en cifras para poder realizar el presupuesto con posterioridad (Muñiz, 2009).

## **2. Entrega del dossier presupuestario**

En el siguiente paso se presenta a los encargados del diseño un dossier con los antecedentes para empezar a trabajar el presupuesto del año siguiente:

El Dossier debe contener:

- a. Datos con los análisis de la evolución del año actual y la previsión hasta fin de año.
- b. Las primeras previsiones para el año próximo en función de la situación analizada y objetivos planteados.
- c. Detalle de los medios necesarios a utilizar, calendarios, informes, y todo lo referente a la realización práctica del presupuesto.
- d. Variables macroeconómicas, normativas legales nuevas, aumentos en precios, variación de tipos de interés, evolución del PIB.
- e. Información sobre la competencia (Muñiz, 2009).

## **3. Confección y comunicación del planning del presupuesto**

El diseño de un calendario de elaboración de presupuestos es muy importante, ya que ayuda a organizar la confección de los mismos. Sin embargo, no existe una plantilla estándar ya que los períodos varían dependiendo del tipo de organización, por lo general este debe contener: (Muñiz, 2009)

- **FASES:** El detalle de la actividad a realizar.
- **PERÍODO:** Pueden ser en meses o días y sirven para marcar en qué período se van a realizar las actividades.
- **RESPONSABLE:** Muchos planning también informan quienes son los responsables de realizar las diversas fases.

#### **4. Definir la estructura de los diferentes presupuestos**

La información plasmada de manera valorada y cuantificada en los presupuestos se desglosa en diferentes partes:

- **Presupuestos Operativos**

Son presupuestos de ventas, compras, gastos generales.

- **Presupuestos de Inversión**

- **Presupuestos de Tesorería.**

Incluye previsión de cobros, pagos y financiación.

- **Balances Previsionales** (Muñiz, 2009).

#### **Segunda Etapa: Elaboración de los presupuestos operativos**

La elaboración de presupuestos operativos es la base para la elaboración de las otras clases de presupuestos.

Se debe considerar que las cifras de ventas deben ser lo más cercanas a la realidad y deben estar calculadas de forma correcta, ya que condiciona a los demás presupuestos.

Entre los presupuestos de operación más comunes tenemos: (Muñiz, 2009)

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de gastos comerciales
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materiales de producción
- Presupuestos de mano de obra
- Presupuestos de costes indirectos de fabricación
- Presupuestos de inversiones

### **Tercera etapa: Negociación de los presupuestos**

La negociación de los diferentes presupuestos se da entre los encargados de la confección y la dirección.

Para ellos existen varias posturas de negociación como:

- Desde la imposición de objetivos casi innegociables.
- Existe la opción de libertad de proponer por parte del encargado.
- Se puede llegar a realizar una mezcla de las propuestas de los encargados y los objetivos que desea alcanzar la dirección (Muñiz, 2009).

### **Cuarta etapa: obtención de los presupuestos**

Es el resultado de la etapa anterior, donde se obtiene el primer presupuesto previsional. El mismo debe tener información que sirva para toma de decisiones.

En esta etapa se unen los presupuestos y se forma uno global y general el cual será presentado ante la dirección (Muñiz, 2009).

### **Quinta etapa: aprobación de los presupuestos**

En esta etapa se obtiene la aprobación superior de los presupuestos ya analizados y comunicados a la dirección (Muñiz, 2009).

### **Sexta etapa: seguimiento y control**

En esta etapa se realiza el seguimiento de lo propuesto con la realidad que se va dando en la ejecución de algún trabajo o proyecto (Muñiz, 2009).

## **Séptima etapa: actualización del presupuesto**

En esta etapa básicamente se analiza o se realiza una comparación entre lo que se presupuestó y lo que sucedió al finalizar el ejercicio. En esta etapa se puede identificar las variaciones existentes y actuar ante ellas mediante una toma adecuada de decisiones. (Muñiz, 2009)

### **2.2.8 Clases de presupuestos**

#### **Presupuestos de ventas o ingresos**

- Su objetivo es prever los distintos ingresos futuros de una entidad, normalmente en un período de un año o mes.
- Es importante separar los ingresos normales de la actividad económica principal del negocio de otro tipo de ingreso.
- El presupuesto de ventas debe ayudar a determinar qué tipos de producto o servicios se deben ofrecer, las condiciones de venta de los mismos y a qué precio se colocarán.
- Las bases de cálculos deben estar justificadas y documentadas.
- Este presupuesto coordina por lo general los directores de ventas o gerente de ventas con el apoyo del departamento comercial (Gonzalez, 2002).

#### **Aspectos a tomar en cuenta**

- Sistema o información comercial (ofertas, clientes potenciales, fuerza o volumen de ventas por producto o servicio).
- Situación de mercado, análisis de la competencia.
- Capacidad de producción, capacidad de recurso humano.

- Historial de ventas anteriores.
- Políticas comerciales.
- Considerar efectos que pueden afectar las ventas pronosticadas.

### **Calculo de previsión de ingreso**

**Volumen De Ventas Estimado X Precio Unitario Esperado**

### **Presupuestos de gastos comerciales**

En este tipo de presupuestos encontramos todos los egresos o desembolsos que realiza la entidad para poder comercializar los productos o servicios que brindan.

Se puede apreciar de mejor manera si dividimos los mismos como:

- Gastos de soporte operativo
- Gastos directos comerciales
- Gastos de promoción o marketing
- Gastos logísticos y postventa

### **Aspectos que influyen en los gastos comerciales**

Se deben tomar en cuenta aspectos importantes tales como:

- Numero de vendedores.
- Medios de venta.
- Personal comercial.

- Abonos, descuentos, demostraciones.
- Analizar qué tipo de gastos son fijos y que tipos de gastos pueden ser variables en función de las ventas.

### **Presupuesto de producción**

- Determina el número de unidades requeridas por cada producto (Luferoal, 2010).
- Se debe tomar en cuenta que los inventarios sean apropiados, existiendo un equilibrio entre ventas, inventarios y producción.
- El responsable de este presupuesto es el director de planta, ya que es la persona que posee las capacidades humanas, uso de maquinaria, conocimiento de herramientas y materiales a utilizar en este tipo de procesos, también de los tiempos, cantidades a utilizar por productos y limitaciones de los mismos.
- Se debe tener una planificación de producción que contenga los siguientes:
  - a) Niveles de inventarios
  - b) Requerimientos de materiales
  - c) Capacidades de producción
- Se debe contar con presupuestos de materia prima, mano de obra, CIF, Inversión.
- Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Ventas presupuestadas (en unidades) + Inventario Final Artículos Terminados - Inventario Inicial Artículos Terminados}$$

**Fuente:** (Gonzalez, 2002)

### **Presupuesto Materia Prima**

- Para realizar este presupuesto se debe conocer el de producción, ya que se debe cuantificar el volumen de compras de la materia que se requiere.
- Se debe considerar los materiales con los que iniciara un periodo y los que se espera terminar. (Gonzalez, 2002)

Unidades a producir
Total unidades de Materia Prima de Producción
Compras de Materia Prima
Coste total de Materia Primas

### **Presupuesto Mano de Obra**

- Es el presupuesto que relaciona la fuerza laboral.
- Contiene las horas y el coste de la MOD necesaria para alcanzar la producción (Gonzalez, 2002)

<b>Unidades a producir</b> (Horas de mano de obra por Ud. a prod)
<b>TOTAL HORAS REQUERIDAS DE MANO DE OBRA</b>
Coste unitario de mano de obra
<b>COSTE TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>

### **Presupuesto de Gastos Financieros**

- Depende de las necesidades financieras planteadas.
- Se necesita los datos financieros como tasas, intereses, descuentos (Gonzalez, 2002).

## Flujo de Caja

- Es un informe financiero que presenta un detalle de **los flujos de ingresos y egresos de dinero** que tiene una empresa en un período dado.
- Se caracteriza por ayudar a identificar lo que efectivamente ingresa y egresa del negocio.
- Permite conocer de forma rápida la liquidez de la empresa, ya que entrega información clave para la misma.
- La información que se requiere para realizar el flujo de caja debe estar organizada y detallada de la mejor manera para que facilite esta realización (Patricia, 2016).

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

- Constituido por dos presupuestos, el de operación y financiero.
- Por tanto es un informe proyectado que muestra si existen posibles beneficioso pérdidas para una empresa durante un período ya determinado.
- Por lo general su estructura más sencilla es la siguiente: (Quisigüiña, 2005)

<b>VENTAS NETAS</b>
<b>(-) COSTOS PRODUCCIÓN</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>
<b>(-)GASTOS DE OPERACIÓN (Venta y Administración)</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>

### **3 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

El presente capítulo se divide en dos partes; la primera tiene como objetivo presentar una guía para la ejecución de los principales presupuestos de la empresa TAYRO Eléctricos, la cual aporta en la planificación y control de los recursos con los que cuenta la empresa.

De esta manera lograr alcanzar una mejor rentabilidad de la empresa, debido a una mejor estimación de todos los factores que se involucran en la ejecución de presupuestos.

Para obtener beneficios rentables para las empresas, se debe contar con la adecuada elaboración de las principales planificaciones (Planificación de Compras, Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Efectivo, Presupuesto de Resultados y Financiero).

La segunda parte tiene como objetivo ejecutar los principales presupuestos de la empresa TAYRO Eléctricos Cía. Ltda., tomando en consideración un proyecto antes realizado por la empresa en un periodo determinado.

#### **3.1 Desarrollo del Manual Presupuestario**

La siguiente propuesta de manual de presupuestos contiene guías, políticas, instrucciones, procedimientos y responsabilidades para una mejor confección de los principales presupuestos para la empresa TAYRO Eléctricos.

##### **3.1.1 Guía para el desarrollo**

El manual presupuestario de la empresa TAYRO Eléctricos debe facilitar la realización de la planificación presupuestaria de los proyectos que obtiene la empresa, por lo que el mismo debe contener y especificar lo siguiente:

- **Objetivos del plan presupuestario**

Especificar y plantear el fin del manual presupuestario de la empresa, lo que se desea alcanzar y conseguir al realizar el mismo. Nos ayuda a transmitir la información al personal involucrado sobre las metas a conseguir.

- **Organización del funcionamiento del presupuesto**

Esta parte del manual especifica y analiza la estructura técnica, funciones, niveles y actividades. Logrando de esta manera una mejor eficiencia y coordinación dentro de los planes antes señalados.

- **Políticas, deberes y responsabilidades del Comité del presupuesto**

Se establecerán políticas, deberes y responsabilidades con el objetivo de evitar conflictos en la segregación de funciones, con el objetivo además de minimizar choques de intereses entre los involucrados. Las políticas se tomarán como referencia para la realización de los presupuestos.

- **Relaciones presupuestarias**

Las relaciones presupuestarias interrelacionan todas las partes involucradas en la confección del presupuesto, ya sea internamente o externamente. Al decir internamente nos referimos a las diferentes áreas de la empresa y externas a todos los entes que no son parte de la empresa pero que afectan a la situación de la misma y por lo mismo que pueden afectar a la planificación presupuestaria.

- **Duración o período del presupuesto.**

Se especificará el intervalo de tiempo necesario para la confección de los diferentes tipos de presupuesto que la empresa requiere.


- **Procedimientos para ejecución y aprobación**

Son todas las actividades necesarias para la ejecución o confección de los presupuestos así como para la aprobación; ayuda al personal encargado de estas actividades a conocer la secuencia lógica y establecida de los procedimientos para un mejor cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Control, análisis y toma de decisiones.**

En la etapa final del manual se definirán las medidas de control que se utilizarán para la planificación presupuestaria, así como especificar la manera de realizar un análisis comparativo de lo planeado con lo real y poder tomar decisiones correctas para beneficio de la empresa.

### 3.1.2 Manual de presupuestos para la empresa TAYRO Eléctricos


	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>1 de 50</b>

**TAYRO ELÉCTRICOS Cía. Ltda.**

**MANUAL DE PRESUPUESTOS**

**EDICIÓN 1.0**

**JULIO 2018**

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>2 de 50</b>

## CONTENIDO

### **MANUAL DE PRESUPUESTOS.....**

1. Introducción.....
2. Objetivos del Plan Presupuestario .....
3. Alcance .....
4. Organización del funcionamiento del presupuesto.....
5. Integrantes del comité presupuestario .....
6. Políticas, Deberes y Responsabilidades .....
7. Duración o período del presupuesto .....
8. Procedimientos para ejecución y aprobación .....
9. Ejecución de la Planificación Presupuestaria .....
10. Diagrama de Flujo .....

### **MANUAL DE PRESUPUESTOS – VENTAS .....**

1. Introducción.....
2. Propósito.....
3. Alcance .....
4. Responsables del proceso .....
5. Definiciones.....
6. Políticas .....
7. Procedimiento.....
8. Diagrama de Flujo .....
9. Formato de Presupuesto de Ventas .....
10. Ejecución .....

### **MANUAL DE PRESUPUESTOS – MATERIALES.....**

1. Introducción.....
2. Propósito.....
3. Alcance .....

4. Responsables del proceso .....
5. Definiciones.....
6. Políticas .....
7. Procedimiento.....
8. Diagrama de Flujo .....
9. Formato de Presupuesto de Materiales.....
10. Ejecución .....

**MANUAL DE PRESUPUESTOS – MANO DE OBRA DIRECTA .....**

1. Introducción.....
2. Propósito.....
3. Alcance .....
4. Responsables del proceso .....
5. Definiciones.....
6. Políticas .....
7. Procedimiento.....
8. Formato de Presupuesto de Mano de Obra Directa.....
9. Ejecución .....


**MANUAL DE PRESUPUESTOS – GASTOS .....**

1. Introducción.....
2. Propósito.....
3. Alcance .....
4. Responsables del proceso .....
5. Definiciones.....
6. Políticas .....
7. Procedimiento.....
8. Diagrama de Flujo .....
9. Formato de Presupuesto de Gastos.....
10. Ejecución

**MANUAL DE PRESUPUESTOS – FINANCIEROS.....**

1. Introducción.....
2. Propósito.....

3.	Alcance .....
4.	Responsables del proceso .....
5.	Definiciones.....
6.	Políticas .....
7.	Procedimiento.....
7.1.	Preparación de Estado de Resultados Proyectado .....
7.2.	Preparación de Proyección de Balance General .....
7.3.	Preparación o Confección de Flujo de Efectivo Proyectado .....
8.	Formato de Presupuesto de Materiales.....
8.1.	Formato de Estado de Resultados Proyectado.....
8.2.	Formato de Proyección de Balance General.....
8.3.	Formato de Flujo de Efectivo Proyectado .....
9.	Ejecución .....

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>3 de 50</b>


## **1. INTRODUCCIÓN**

La planificación presupuestaria y la existencia de manuales en las organizaciones son indispensables ya que sirven de guías para los usuarios involucrados en el proceso de planificación, ejecución, control y revisión de presupuestos.

Es imprescindible tener las siguientes bases que se señalaran en el presente Manual de Presupuestos de TAYRO Eléctricos Cia. Ltda., obteniendo así una mejor precisión y eficiencia en el proceso de planificación presupuestaria, respaldando de esta forma la buena toma de decisiones las cuales ayuden a la empresa a mejorar administrativamente y obtener mayores beneficios económicos.

## **2. OBJETIVOS DEL PLAN PRESUPUESTARIO**

- Establecer todas las pautas para la confección de los presupuestos.
- Asegurar que la planificación presupuestaria se realice adecuadamente, optimizando los medios y aplicarlos eficientemente.
- Lograr que los participantes manejen y comprendan fácilmente el manual presupuestario, logrando realizar los presupuestos de una forma más sencilla y rápida.
- Presentar y brindar información estimada sobre ingresos y egresos de la actividad económica de la empresa.
- Evitar la pérdida del tiempo, ya que la existencia de un manual minimiza las consultas necesarias que se pueden presentar en los procesos de ejecución.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>4 de 50</b>

### **3. ALCANCE**


El alcance del presente manual está dirigido a todo el personal encargado de confección, ejecución, aprobación, evaluación, control y liquidación de los presupuestos y además a todos los interesados de los resultados de los mismos.

### **4. ORGANIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL PRESUPUESTO**

- Recaudar la información necesaria para la realización de los presupuestos.
- Revisión y entendimiento del manual de presupuestos.
- Sostener reuniones con los altos mandos o la dirección general de la empresa y de las jefaturas de los diferentes departamentos e informar y reportar cambios a los altos mandos de la empresa.
- Coordinar la elaboración de los presupuestos parciales.
- Elaboración de los presupuestos cumpliendo con los objetivos propuestos.
- Realizar informes periódicos entre lo real y lo presupuestado.
- Hacer análisis de variaciones y efectuar planes estratégicos para la toma de decisiones.

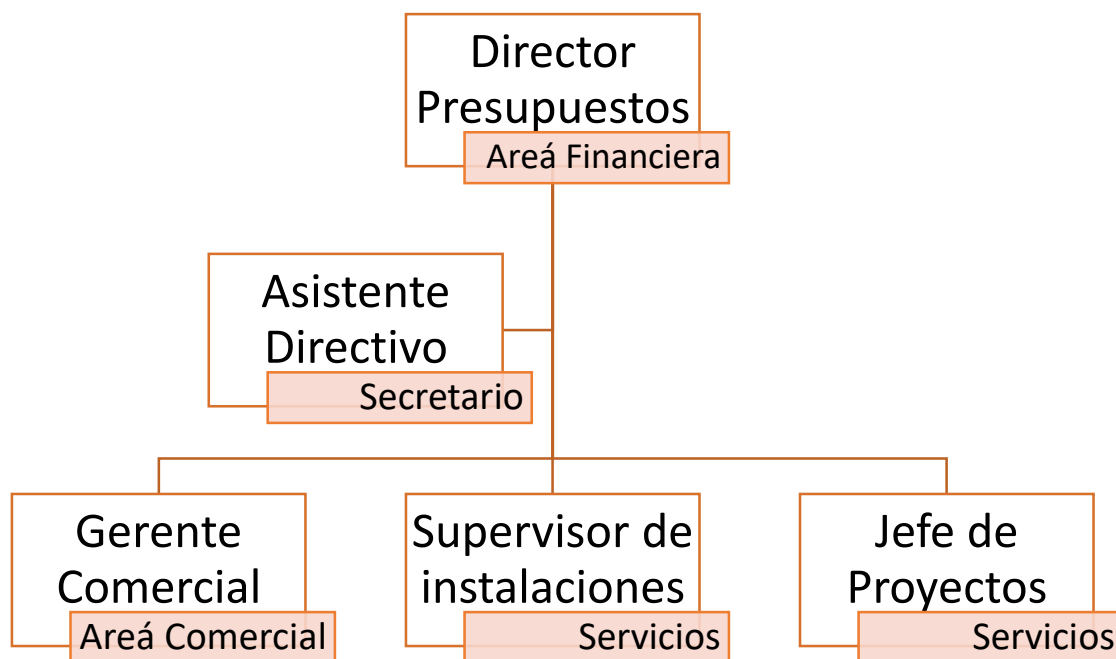
### **5. INTEGRANTES DEL COMITÉ DE PRESUPUESTOS.**

El comité se conformará con la ayuda de un integrante de las diferentes áreas involucradas en el proceso de la confección presupuestaría.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>5 de 50</b>

Entre los representantes se encontrará un representante del área comercial, uno del área financiera y contable, otro del departamento de instalaciones, además de una persona encargada de los proyectos, y un asistente general.

Una vez conformado el comité se asignará los puestos de los colaboradores mediante el siguiente organigrama.




## **6. POLÍTICAS, DEBERES Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DEL PRESUPUESTO**

### **Políticas**

Las políticas son guías que orientaran la ejecución de los presupuestos, son los lineamientos o criterios que ayudan al logro de objetivos e implementación de estrategias.

(Emprende Pyme.net, 2016)

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>6 de 50</b>

### **Políticas del Comité del Presupuesto**

- Las personas que podrán conformar el comité de presupuestos, deben cumplir los requerimientos y capacidades previamente ya establecidas por la directiva de la empresa.
- El Gerente General, designara quien conformara el comité presupuestario.
- Los representantes de cada área, deben realizar cronogramas valorados de las actividades a realizar para la confección de los presupuestos en un periodo previamente establecido.
- Las decisiones serán tomadas por la directiva empresarial y el comité presupuestario.


### **Responsabilidades**

- **Director de Presupuestos**

Es una persona encargada que supervisa, controla y asigna las actividades a realizar en el proceso de confección, revisión y control del presupuesto (Muñiz, 2009).

#### Características del Director de Presupuestos


- La persona debe conocer el sistema contable con el que se maneja TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.
- Experiencia sobre la planificación de proyectos eléctricos.
- Conocimientos financieros, contables, operacionales.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>7 de 50</b>

- Cualidades de liderazgo y organización.
- Manejo de problemas.

### **Deberes del Director de Presupuestos**

- Recoger información de los departamentos.
  - Informar sobre los resultados a todos los interesados.
  - Presentar presupuestos tentativos.
  - Conocimiento de elaboración de presupuestos.
  - Suministrar información al comité.
  - Análisis especiales de la ejecución de presupuestos.
  - Coordinar las tareas del comité de presupuestos.
  - Estudiar variaciones y desviaciones.
  - Realizar el análisis comparativo real Vs lo presupuestado.
  - Supervisar el proceso presupuestario.
  - Programar y realizar el calendario de las actividades a realizar en el proceso.
- **Asistente Directivo**
    - Asiste en el desarrollo actividades del proceso de confección.
    - Colaboración en la elaboración, estudio y análisis del proceso presupuestario.
    - Lleva el registro o el seguimiento de las actividades realizadas durante el proceso.
    - Elabora los trámites necesarios en el proceso.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>8 de 50</b>

- Redacta y transcribe todo lo que el director informa creando un respaldo de todo lo señalado por el mismo.
- Recopila, clasifica y analiza la información para los planes y programas.

- **Gerente General**

En TAYRO Eléctricos, la función principal del Gerente General, consiste en la recopilación de datos del área comercial, ya que es la única persona que se maneja directamente con los clientes, de esta manera ayuda en el proceso de confección, principalmente en el presupuesto de ventas y compras, por lo que es necesario que la persona tenga conocimientos de los ingresos y egresos de periodos anteriores y cambios actuales que podrían variar los presupuestos o afectar a los resultados.


- **Gerente de Operaciones**

La función y deber principal del representante del área de operaciones, consiste en proveer la información necesaria para confeccionar el presupuesto de compras, y mano de obra directa. Ya que esta persona debe conocer y tener experiencia en utilización de materiales, capacidades y tiempos en la elaboración de los proyectos.

## **7. DURACIÓN O PERÍODO DEL PRESUPUESTO**

Debido al tipo de empresa y al tipo de proyectos que TAYRO ejecuta, la duración del período dependerá de la complejidad de proyectos que se ejecuten, ya que existen proyectos pequeños que toman de 2 semanas a un mes. Como proyectos mucho más grandes que duran más de un mes.

El período lo determinara el director de presupuestos, una vez estudiado el tipo de proyecto y la extensión del mismo.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>9 de 50</b>

## **8. PROCEDIMIENTOS PARA EJECUCIÓN Y APROBACIÓN**

### **Elaboración**

Para la elaboración de presupuestos primero se establecerán las metas financieras que se desean conseguir con el proyecto; es decir el porcentaje que se desea aumentar en la utilidad del proyecto.

Posteriormente se analizarán las tendencias de los ingresos y gastos de periodos anteriores, esto con el objetivo de tener proyecciones más acertadas y cercanas a la realidad. Es importante conocer los gastos e ingresos promedios.

Por último, se establecerán montos límites, es decir se colocará porcentajes máximos de lo que se desea invertir en un proyecto.


Para comenzar a confeccionar los presupuestos bases de la empresa TAYRO Eléctricos se empezará proyectando los presupuestos de ventas o ingresos.

Posteriormente, se realizará la recuperación de cartera. Y el presupuesto de compras.

Se debe realizar el presupuesto de Mano de Obra, analizar cuanto personal se necesita para el proyecto.

Proyectar el presupuesto de gastos de administración y financieros.

Finalizando con la proyección los Estados de Resultados, Financieros y Flujos de caja del proyecto.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>10 de 50</b>


## 9. EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

Desarrollo de la planificación presupuestaria.

Para la adecuada confección de los presupuestos es importante realizar el Plannig Presupuestario desde el enfoque directivo.

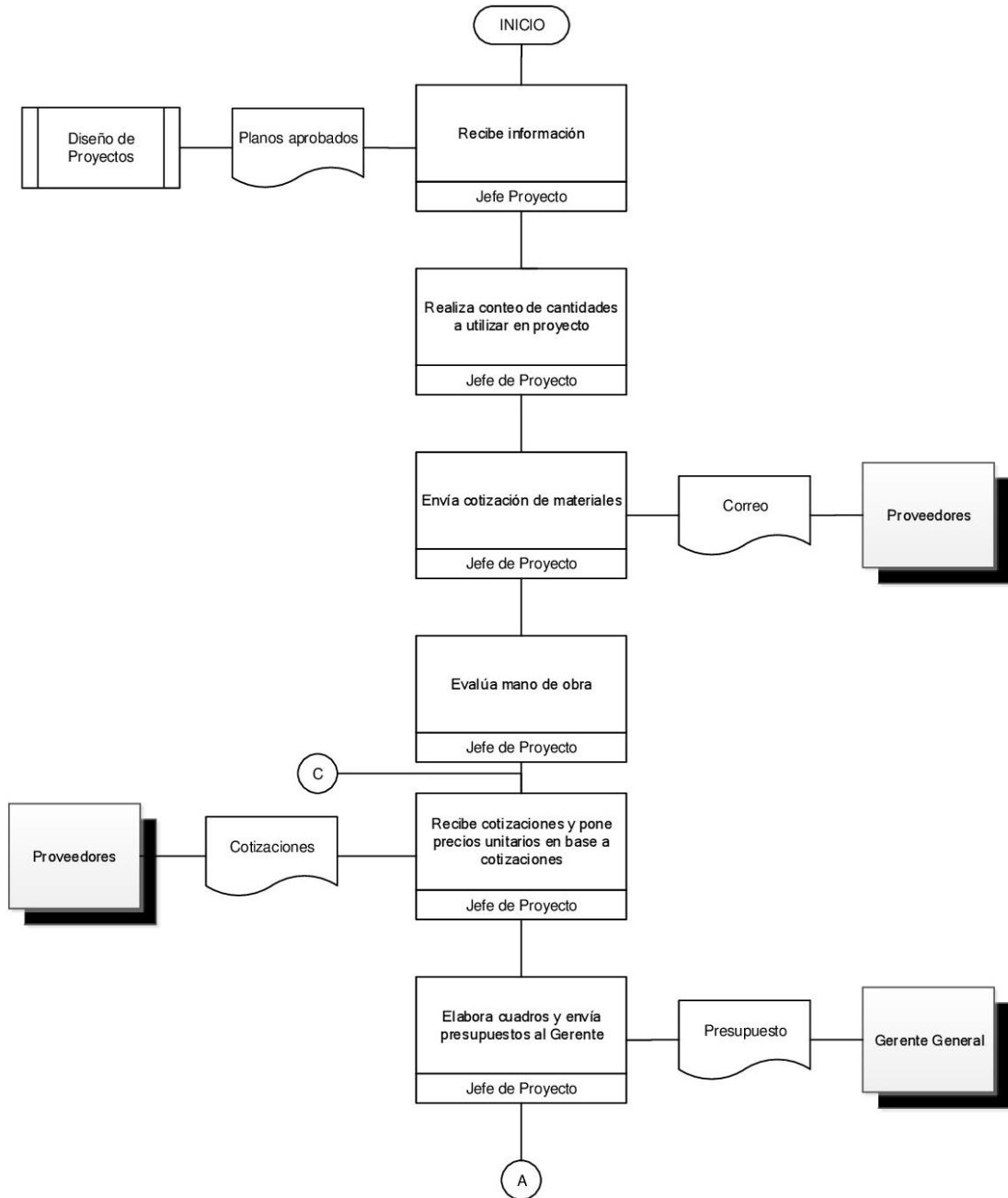
Tayro Eléctricos debe definir los siguientes aspectos, designar responsables y establecer tiempos para la ejecución de los mismos.

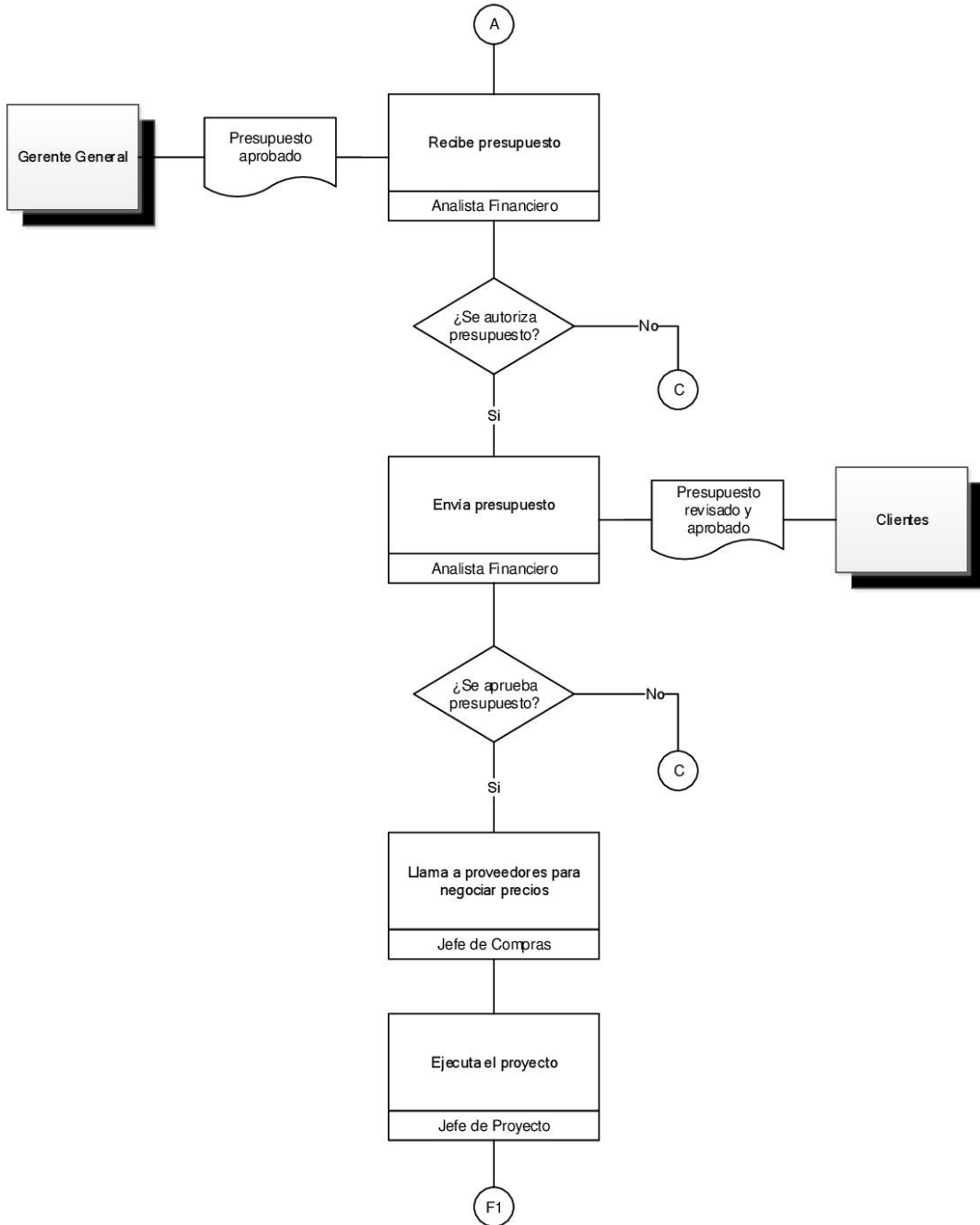
Se adjunta el formato de Planning Presupuestario para TAYRO Eléctricos.


		<b>PLANNING PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA</b>			
		<b>Proyecto:</b>			
		<b>Fecha:</b>			
<b>N°</b>	<b>TAREAS</b>	<b>TIEMPO (SEM/MES)</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Objetivos y Metas a alcanzar en el proyecto				
	Estrategias a seguir				
	Planificación por Áreas				
	Determinación de recursos				
	Inicio del proceso de confección				
	Elaboración o ejecución de los presupuestos				
	Obtención y revisión de los presupuestos.				
	Aprobación de los presupuestos por el comité.				
	Seguimiento y control				
	Presentación del presupuesto final.				



### 10. DIAGRAMA DE FLUJO





	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS VENTAS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>13 de 50</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

La pronosticación de los ingresos tiene una importancia relevante para la empresa, ya que del presente presupuesto dependerán los siguientes pasos de la planificación presupuestaria.

## **2. PROPOSITO**


- Realizar la planificación y pronosticación de los ingresos futuros de la empresa en un periodo determinado.
- Fijar las metas que la compañía desea alcanzar con respecto a entradas de dinero.
- Establece el numero de servicios a prestar, y los costos de los mismos.
- Determinar precios al que se ofreceran los servicios de la compañía.
- Es importe separa los ingresos en normales los mismos que se generan debido al giro del negocio y otros ingresos los cuales son entradas de dinero que se generan por actividades diferentes a las que realiza la empresa.

## **3. ALCANCE**

El presupuesto de ingresos aplica principalmente para el area comercial de la organización, es necesario para la operación normal del negocio.

## **4. RESPONSABLES DEL PROCESO**

El responsable de este presupuesto sera el gerente comercial, quien efectuara el mismo con en el apoyo de todo el departamento de ventas.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS VENTAS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>14 de 50</b>

## **5. DEFINICIONES**

### **Ingresos Futuros**

Son todos los montos que la entidad espera recibir a lo largo de un periodo.

### **Ingresos Ordinarios**

Son las cantidades que la empresa adquiere comunmente debido a las actividades habituales de la empresa, es decir que se adquieren por el giro normal del negocio.

Es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el ejercicio, sugeridos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad (NIC18, 2007).

### **Otros Ingresos**

Son los ingresos se obtienen de sucesos diferentes al giro normal del negocio (Chauvin, s.f.).


### **Prevision de Ventas**

Cálculo la cantidad de ventas en expresión monetaria (Del Rio Gonzales, 2009).

## **6. POLITICAS**

Políticas de venta para la empresa TAYRO ELECTRICOS.


- Una vez firmado los contratos el cliente debe cancelar un anticipo. El porcentaje del anticipo será el 30% de la totalidad del contrato este valor debe ser cancelado para poder empezar a realizar el servicio.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS VENTAS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>15 de 50</b>

- El cálculo de pronóstico de ventas debe ser documentado y justificado.
- La coordinación del presupuesto de ventas lo realizará el gerente comercial respaldándose por todo el departamento de ventas.
- Se debe analizar el cliente para fijar las condiciones de venta que se empleará para el proyecto.
- Se debe informar el presupuesto realizado a los altos mandos de la compañía.
- El método a utilizar para la pronóstico de las ventas será mediante técnicas de pronóstico debido al servicio que se presta es importante considerar, el análisis de mercado, la información obtenida directamente de clientes, considerar todos los factores externos que afecten a la empresa.
- La previsión de ventas debe estar detallada y clasificada por servicios.

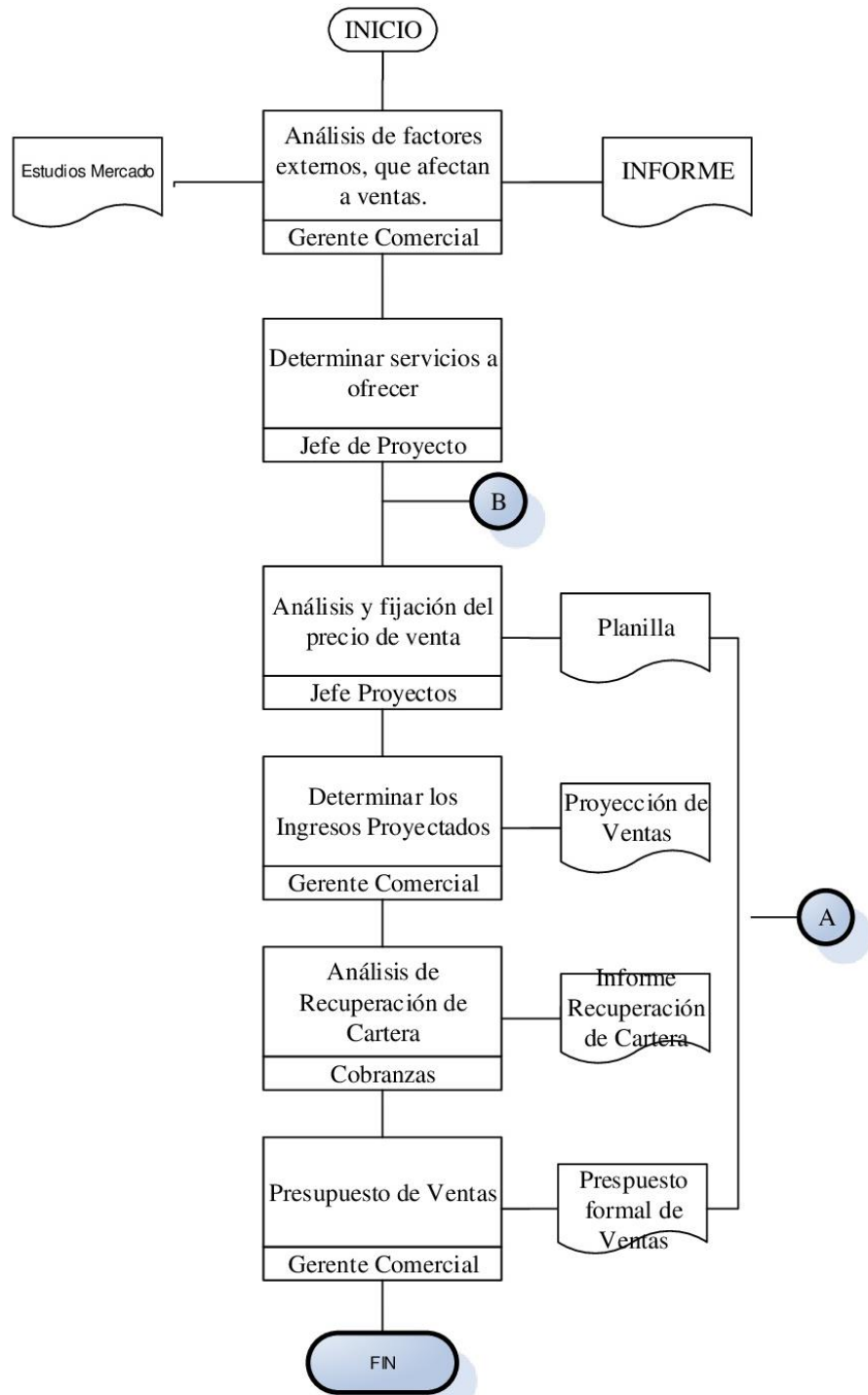
## **7. PROCEDIMIENTO**

- Identificar los factores que afectan a la empresa con respecto a las ventas, como factores de cambio es decir las modificaciones que se realizarán en la empresa que afecten en las ventas, o factores económicos generales.
- Determinar el tipo de servicio que se va a ofrecer y el tipo de los clientes al que se brindará el servicio.
- Donde se realizará el servicio.
- Fijar o determinar el precio de venta.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS VENTAS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>16 de 50</b>

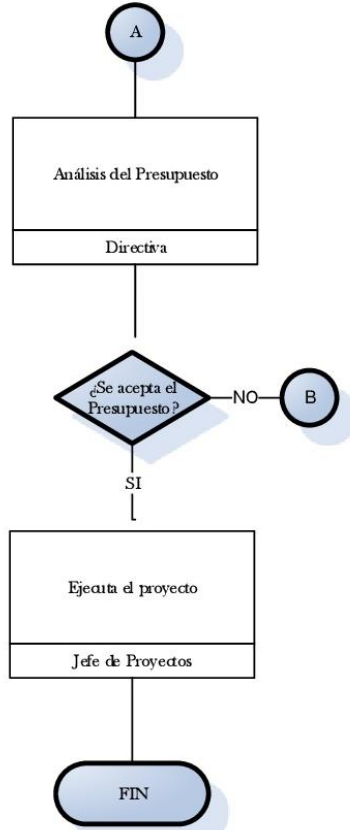
- Analizar las condiciones de la venta que tipo de descuentos y promociones se van a usar.
- Obtener el total ingresos proyectado, la misma se realiza multiplicando la cantidad de servicios proyectados por el precio unitario fijado.
- Determinar qué porcentaje de las ventas será ha contado y que porcentaje a crédito.
- Se realiza un primer informe de pronosticación de las ventas, el cual será revisado por la directiva de la empresa.


## 8. DIAGRAMA DE FLUJO





<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS VENTAS</b>	<b>Código</b>	
	<b>Pág.</b>	<b>18 de 50</b>



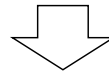
	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>		<b>Código</b>
	<b>VENTAS</b>		<b>Pág. 19 de 50</b>

## 9. FORMATO DE PRESUPUESTO DE VENTAS



**EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía.Ltda.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS UNIDADES**  
PERIODO

SERVICIOS	PERIODO			TOTAL
	( Mensual/T rimestral/S emestral/Anual)			
Servicio 1				
Servicio 2				
Servicio 3				



Unidades Pronosticadas



**EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía.Ltda.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS PRECIOS**  
PERIODO

SERVICIOS	P.U.	PERIODO			TOTAL
		( Mensual/T rimestral/S emestral/Anual)			
Servicio 1	\$	Q *P.U			Σ
Servicio 2	\$				Σ
Servicio 3	\$				Σ
<b>TOTAL INGRESOS</b>		Σ	Σ	Σ	Σ



**EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía.Ltda.**  
**ENTRADAS DE EFECTIVO**  
PERIODO


	PERIODO				TOTAL
	0	I	II	III	
A Contado 50%					
A Crédito 50%					
<b>TOTAL ENTRADAS EFECTIVO</b>					

## 10. EJECUCIÓN

ANEXO A. PRESUPUESTO DE UNIDADES

ANEXO B. PRESUPUESTO DE VENTAS

ANEXO C. RECUPERACIÓN DE CARTERA

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS MATERIALES</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>20 de 50</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presupuesto de compras de materiales, es indispensable para TAYRO Eléctricos, ya que se debe estimar de manera adecuada la cantidad de materiales que se requiere para las obras o proyectos que tenga la empresa, evitando así el desperdicio, robo o escasez de los recursos.

## **2. PROPOSITO**


- Determinar eficientemente las cantidades requeridas de materiales para un proyecto, de manera cuantitativa y financiera.
- Tener un mejor control de los materiales que se requieren en las obras de la empresa, optimizando los recursos.
- Asegurar el abastecimiento de materiales, evitando gastos posteriores no programados.
- Prevenir la sobrevaluación de inventarios.

## **3. ALCANCE**

El presupuesto de compras aplica principalmente para el área comercial de la organización, quien maneja las relaciones con proveedores.

## **4. RESPONSABLES DEL PROCESO**

El responsable de este presupuesto será el gerente comercial, quien efectuará el mismo con el apoyo de todo el departamento comercial.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS MATERIALES</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>21 de 50</b>

## **5. DEFINICIONES**

### **Materiales Directos**

Materiales identificables que ayudan al proceso de ejecución de obras, es decir indispensables para brindar el servicio. (Marco Teórico.com, 2016)

### **Materiales Indirectos**

Los materiales indirectos son aquellos que auxilian al proceso de producción. No son de fácil identificación, ni ameritan llevar un control sobre ellos (Betza, 2015).

### **Inventarios**


Según Eppan, define a los inventarios como bienes ociosos almacenado en espera de ser utilizados (Eppan, 2000).

### **Stock de Inventarios**

Conjunto de productos almacenados en espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes los consumen, sin imponer las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores (Ferrín, 2007).

### **Cotización**

Indica el valor real de un bien o servicio, que puede ser adquirido (Blondet, 2017).


	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS MATERIALES</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>22 de 50</b>

## **6. POLITICAS**

- Poseer continuidad en el abastecimiento de la empresa.
- Conservar la calidad del servicio.
- Realizar una adecuada elección de proveedores con anticipación, para escoger la mejor opción.
- Solicitar y analizar las correspondientes cotizaciones de los proveedores, antes de realizar cualquier compra.
- Evitar tener los productos obsoletos.
- Al momento de retirar los materiales, se debe constatar que los materiales expresados en la guía de remisión consten físicamente y que las características los mismos cumplan los parámetros solicitados.

## **7. PROCEDIMIENTO**


- Se requiere realizar, primeramente, el análisis o cálculo para definir las cantidades y costos de los materiales imprescindibles para la realización del servicio.
- Para determinar la cantidad de materiales se debe multiplicar las unidades de materiales por la cantidad de servicios.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS MATERIALES</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>23 de 50</b>

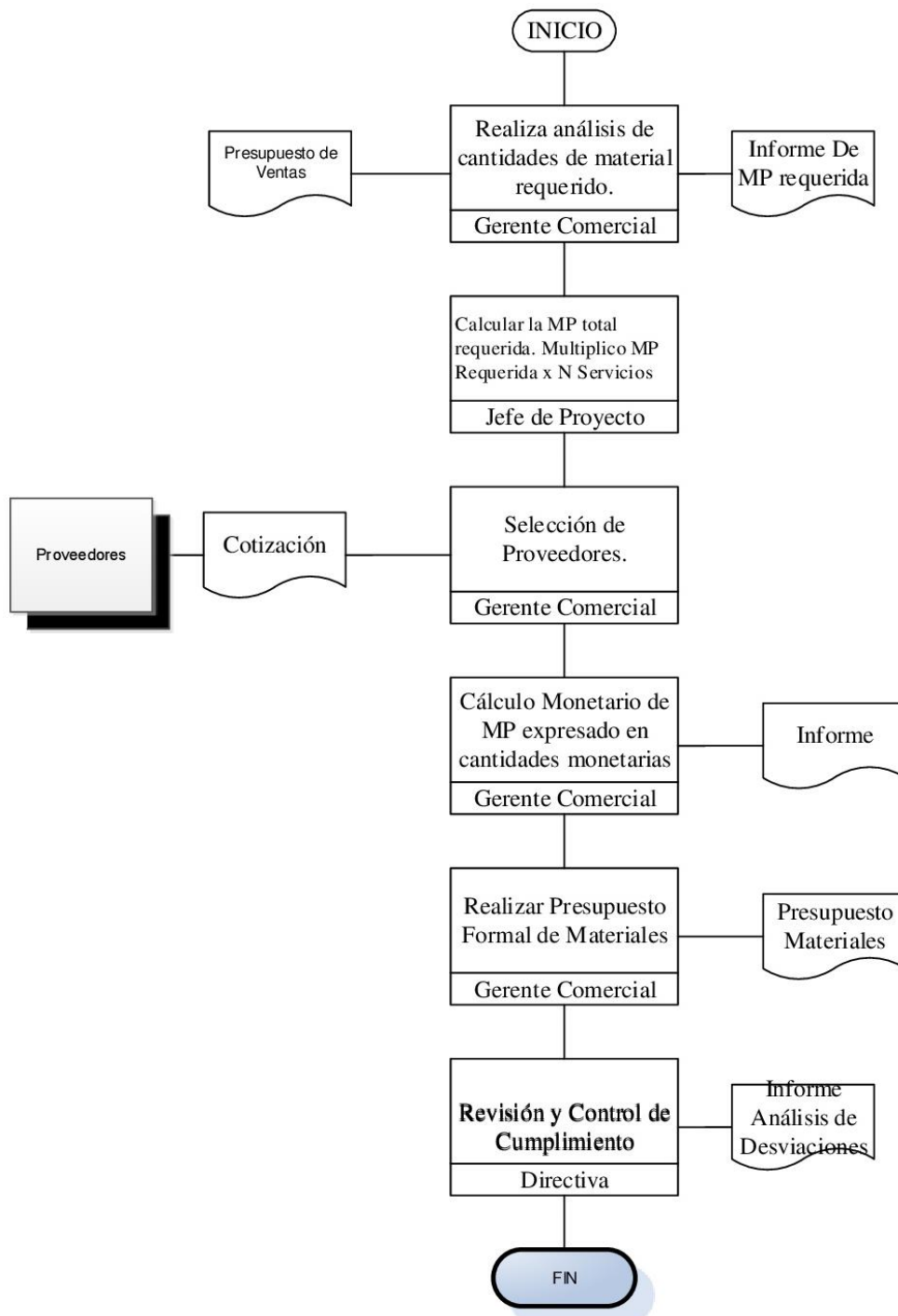
- Las compras requeridas de materiales presupuestadas se determinan mediante el siguiente balance.


Ventas Presupuestadas Unidades
(+) Inventario Final Deseado
(-) Inventario Inicial
Requerimiento de Compras

- Finalmente, el presupuesto de compras de materiales debe ser expuesto en cantidades monetarias; Para ello se debe definir el precio al que se obtendrán los materiales.


	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS</b>	<b>Código</b>	
	<b>MATERIALES</b>	<b>Pág.</b>	<b>24 de 50</b>

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS MATERIALES</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>25 de 50</b>


## 9. FORMATO DE PRESUPUESTO DE MATERIALES

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>
	<b><u>PRESUPUESTO COMPRAS MATERIALES</u></b>
	<b><u>PERIODO</u></b>

	Mensual/ Trimestral/Anual			TOTAL
	I	II	III	
Ventas Presupuestadas (U)				
(+) Inventario Final Deseado				
(-) Inventario Inicial				
<b>Requerimiento de Compras</b>				
Precio Unitario de Materiales				
<b>Compras Presupuestadas</b>				

## 10. EJECUCIÓN

### ANEXO D. PRESUPUESTO DE MATERIALES

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>26 de 50</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

Para TAYRO Eléctricos es importante considerar cuanta capacidad de proyectos puedo brindar con el personal que la empresa cuenta. O a su vez si el personal con el que se cuenta cubre el rendimiento del proyecto.

## **2. PROPOSITO**

Proyectar las horas que se requieren de Mano de Obra Directa, el numero de empleados que se requiere y el costo de los mismos.

## **3. ALCANCE**

El presupuesto de Mano de Obra, aplica para las áreas tanto administrativa y financiera de la organización.


## **4. RESPONSABLES DEL PROCESO**

El responsable de este presupuesto sera el area contable, quien efectuara el mismo con en el apoyo de todo el departamento.

## **5. DEFINICIONES**

- **MANO DE OBRA DIRECTA**

Es la mano de obra consumida en las areas que tiene un relación directa con la prestación del servicio. (Ayala, 2011)

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>27 de 50</b>

## 6. POLITICAS

- El presupuesto de MOD sera efectuado por el departamento administrativo y contable, basandose en los datos historicos.
- Se debe realizar análisis de resultados una vez ejecutado en el proyecto. Y con el mismo tomar decisiones gerenciales.

## 7. PROCEDIMIENTO

Para realizar la ejecución del presupuesto de Mano de Obra, es necesario realizar el siguiente proceso.

- Se debe conocer, o analizar el tiempo necesario para ejecutar el servicio, y el costo del mismo.


## 8. FORMATO DE PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

	<b>EMPRESA TAYRO ELÉCTRICOS CÍA.LTDA.</b> <b>PRESUPUESTOS MANO DE OBRA DIRECTA</b> <b>PERIODO</b>
---	---

	I	II	III	IV	TOTAL
Unidades a producir					
Horas de mano de obra por U.a producir					
<b>Total Horas requeridas de M.O.D</b>					
Coste unitario de la mano de obra					
<b>Coste total Mano Obra Directa</b>					

## 9. EJECUCIÓN

ANEXO E. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS GASTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>28 de 50</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presupuestar correctamente los gastos es relevante en la empresa, ya que se debe prever si la empresa contara con la capacidad de cubrir los egresos necesarios en los proyectos.

## **2. PROPOSITO**

Proyectar los gastos futuros dentro de las áreas distribución y administración de la empresa en un periodo determinado, los mismos deben ser razonables y acordes a los objetivos que la empresa desea alcanzar.

## **3. ALCANCE**

El presupuesto de gastos aplica para las áreas tanto comercial, administrativa y financiera de la organización.


## **4. RESPONSABLES DEL PROCESO**

El responsable de este presupuesto sera el gerente comercial, quien efectuara el mismo con en el apoyo de todo el departamento comercial.

## **5. DEFINICIONES**

- **Gastos**

Son salidas de dinero que la empresa realiza con el objetivo de obtener recursos que necesita la entidad para el funcionamiento de la misma ya sea directa o indirectamente (Economía Simple.net, 2016)

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS GASTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>29 de 50</b>

- **Gastos Fijos**

Son los gastos independientes de la producción, no existe correlación con la misma (Fernández, 2013)

- **Gastos Variables**

Los gastos que depende o estan en función de la cantidad producida o consumida (Fernández, 2013).


- **Gastos Administrativos**

Aquellos que se relacionan directamente con la administración general del negocio y no con las actividades operativas (Nuñez, 2014).

- **Gastos Financieros**

Son los gastos que reflejan el costo que representa para la empresa financiarse con terceros (Nuñez, 2014).


El presupuesto de Gastos se puede clasificar en varios tipos facilitando la identificación de los mismos (Muñiz, 2009).

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS GASTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>30 de 50</b>

Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones del personal del área de administración y ventas.</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Viáticos</li> <li>• Gastos de Oficina</li> <li>• Servicios Básicos</li> </ul>
Presupuestos de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y Marketing</li> <li>• Remuneraciones y comisiones</li> <li>• Gastos comerciales</li> <li>• Descuentos a clientes</li> </ul>
Presupuesto de Gastos Financieros	<p>Dependerán de las necesidades financieras de la empresa, y las condiciones a las que adquiere las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses de Créditos y préstamos.</li> </ul>

## 6. POLÍTICAS

- Aproximar los requerimientos de gastos administrativos, mediante base historica de la empresa. Los mismos deben ser revisados por gerencia.
- Los pagos se realizaran cada 30 días al vencimiento de las facturas.
- Los pagos se realizaran todos los viernes a partir de las tres de la tarde, los mismos seran mediante cheque.
- Se debe respaldar los gastos con comprobantes de egreso.
- Se realizara semanalmente reportes de facturas vencidas, el cual sera revisado por el gerente.

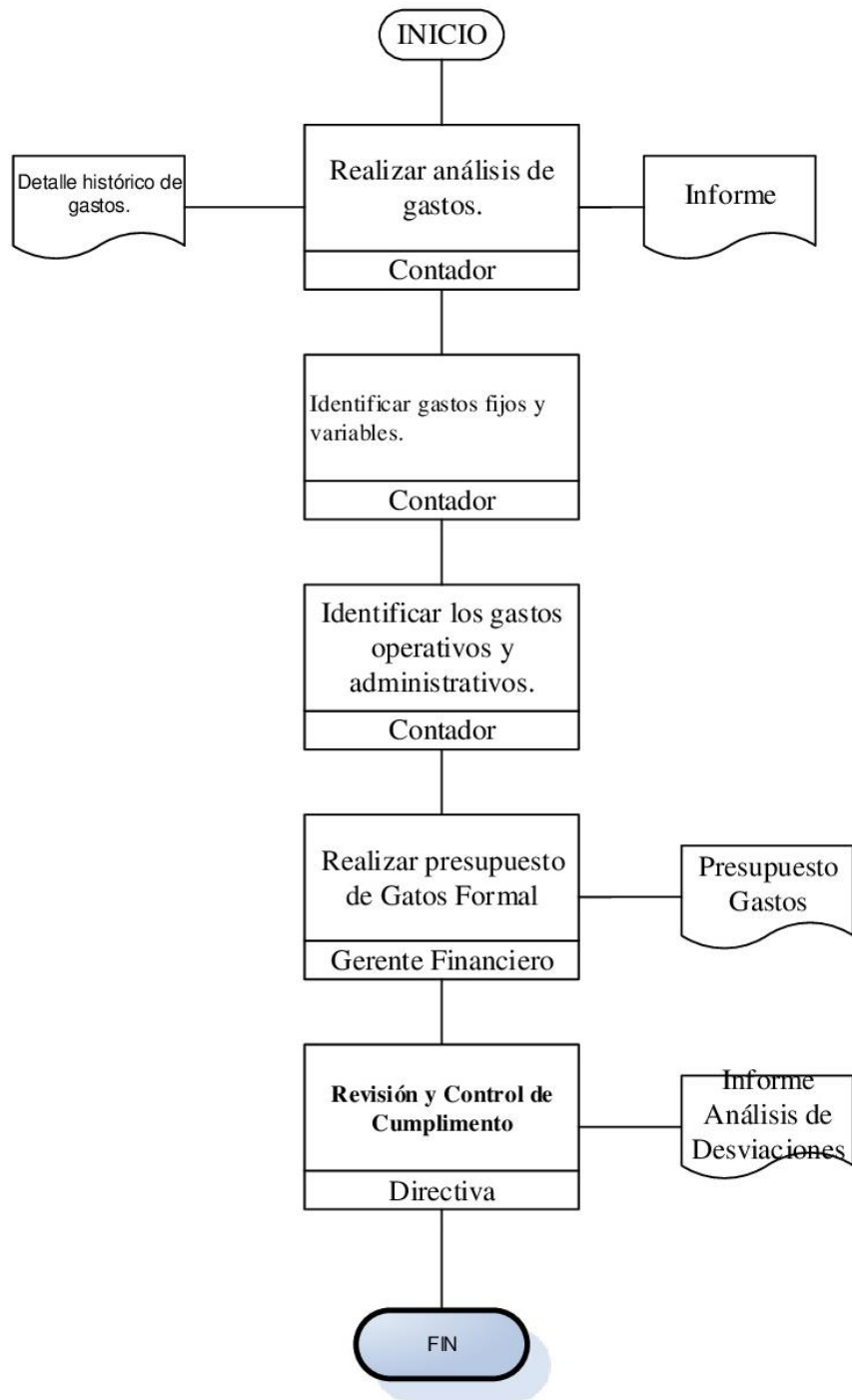
	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS GASTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>31 de 50</b>


## **7. PROCEDIMIENTO**

Para realizar la ejecución del presupuesto de gastos se debe seguir los siguientes aspectos.


- Es necesario para la confección de este presupuesto, el análisis histórico de los gastos incurridos; Definiendo gastos que se mantienen en la empresa o fijos y los que varían dependiendo del tipo o tamaño de proyecto.
- Se procede a separar los tipos de gastos e identificar dentro de los gastos operativos cuáles conforman gastos fijos y cuáles variable.
- Se debe realizar la sumatoria general de los gastos presupuestados.
- Presentar el informe con la planificación de gastos a la directiva y comité de presupuestos de la empresa.

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS GASTOS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>33 de 50</b>


## 9. FORMATO DE PRESUPUESTO DE GASTOS

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>
	<b><u>PRESUPUESTO GASTOS</u></b>
	<b><u>PERIODO</u></b>

CONCEPTO DE GASTOS	(Mensual/Trimestral/Semestral/Anual)			TOTAL
	I	II	III	
<b><u>Gastos Operacionales</u></b>				
<b><u>Gastos Administrativos</u></b>				
<b>TOTAL GASTOS</b>				

## 10. EJECUCIÓN

ANEXO F. PRESUPUESTO DE GASTOS

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>34 de 50</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

Elaborados los principales presupuestos para la proyección de un proyecto de TAYRO Eléctricos, se utiliza los datos recopilados para elaborar el presupuesto financiero; El cual consta de tres estados indispensables.

- Proyección de Estado de Resultados
- Balance General Proyectado
- Proyección de Flujo de Efectivo

## **2. PROPOSITO**


- Da a conocer los resultado fiancieros proyectado por la compañía.
- Se da conocimiento si es factible lo presupuestado o planificado mediante la existencia de una perdida o ganacia proyectada.
- Es indispensable en la toma de decisiones de alta gerencia.

## **3. ALCANCE**

El siguiente presupuesto es de mayor interes para la Directiva y accionistas de la empresa.

## **4. RESPONSABLES DEL PROCESO**

La persona encargada a realizar estas proyecciones presupuestarias es el area Contable y Financiera de la empresa.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>35 de 50</b>

## 5. DEFINICIONES

- **Estado de Resultados proyectados**

Permite obtener una estimación del monto de utilidades retenidas que la compañía generara durante el periodo.

El presente estado da a conocer las pérdidas y ganancias generadas por la empresa, en un periodo determinado. Por lo que en las proyecciones, se encuentran detalladas las ventas netas, el costo de servicios vendidos, gastos administrativos, costos de venta y financieros, impuestos sobre rentas y utilidades netas (Quisgüiña, 2005).

- **Balance General proyectado**

Estado que suministra información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura.


Muestra los activos y pasivos totales de la empresa (Quisgüiña, 2005).

- **Flujo de Caja proyectado**

Es una herramienta para el área de tesorería. Programa de ingresos y egresos físicos de dinero esperados de acuerdo a la planificación operativa y plan de inversiones (Quisgüiña, 2005).

- **Activo**

Un activo es un bien que la empresa posee y que puede convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes (Leoni, 2017).

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>36 de 50</b>

- **Pasivos**

El pasivo, desde el punto de vista contable, representa las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo (Joaquin, 2015).

- **Flujo de Actividades Operacionales**

Relacionadas a las operaciones de la empresa, llamadas flujos normales (Quisgüiña, 2005).

- **Flujo de Actividades de Inversión**


Relacionadas al presupuesto de inversión, generalmente son movimientos de dinero para adquirir activos o financiamiento (Quisgüiña, 2005).

- **Flujo de Actividades Financieras**

Son flujos anormales, por lo general obtencion de financiamiento externo o interno. Y el pago por rendimiento a los acredores (Quisgüiña, 2005).

## 6. POLÍTICAS

- Los estados financieros proyectados se realizaran dependiendo a lanecesidad que la empresa requiera, es decir dependiendo de los proyectos obtenidos.
- Se realizaran analisis de control entre lo real y lo presupuestado, para la toma de decisiones.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>37 de 50</b>

- Los Estados Financieros proyectados deben ser representados en dolares americanos.
- Se debe realizar informes adjuntos de los presupuestos, para mayor comprension de toda la directiva de la empresa.


## **7. PROCEDIMIENTO**

### **7.1. Preparación de Estado de Resultados Proyectado**

- Determinar los aspectos que conforman los presupuestos de operación.
- Señalar las ventas netas proyectadas.
- Determinar los costos de servicios a prestar.
- Identificar los gastos de operación, administrativos y financieros.
- Detallar los impuestos de renta.
- Finalmente dar a conocer la utilidad proyectada para la empresa.


### **7.2. Preparación de Proyección de Balance General**

- Determinar los activos circulante y no circulantes de TAYRO Electricos en un determinado periodo.
- Señalar los pasivos y el capital contable obtenidos debido a las operaciones normales de la Cía.
- Diferenciar los pasivos en largo y corto plazo.
- Estimar los fondos adicionales de la empresa, es decir los que la empresa consigue de manera diferente al giro del negocio.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>38 de 50</b>

### **7.3. Preparación o Confección de Flujo de Efectivo Proyectado**


- Para poder confeccionar el flujo de efectivo proyectado se debe diferenciar los tipos de flujos de actividades.
- Analizar el metodo a usar para la elaboracion del flujo de caja. Ya sea el metodo directo donde se organizan los ingresos y egresos fsicos de dineo proyectados durant 1 año. O el metodo indirecto el cual comienza por la utilidad neta de la proyección del estado de resultados, modificando los movimientosd de dinero irreales como cobros diferidos.
- Primeramente se detallara los flujos de ingresos, seguido del flujo de egresos.
- Posteriormente se requiere del saldo inicial de caja, la cual es la cantidad de caja que existe al inicio del periodo.
- Se colocan las actividades de fianciamiento.
- Por ultimo se necesita el saldo de caja final.

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>39 de 50</b>

## 8. FORMATOS FINANCIEROS

### 8.1. Formato de Estado de Resultados Proyectado


 <b>Ta&amp;Ro</b> eléctricos Cía. Ltda.	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>			
	<b>PERIODO</b>			
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>TOTAL</b>
INGRESOS				
(-) GASTOS OPERACIONALES				
Gasto Ventas				
Gasto Administración				
Depreciación				
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>				
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>				
<b>% RENDIMIENTO OPERACIONALES</b>				
Otros Ingresos (Interes Ganado)				
Otros Gastos (Interes Pagado)				
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>				
15% Participación de Trabajadores				
Base Para Calculo Renta				
22% Impuesto a la Renta				
<b>UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS</b>				
10% RESERVA LEGAL				
<b>UTILIDAD DISP, ACCIONISTAS</b>				

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>40 de 50</b>


## 8.2. Formato de Proyección de Balance General


	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>
	<b><u>BALANCE GENERAL PROYECTADO</u></b>
	<b><u>PERIODO</u></b>

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>		<b><u>PASIVOS CORTO PLAZO</u></b>	
BANCOS		PROVEEDORES	
CLIENTES		OBLIGACIÓN BANCARIA	
INVERSIONES		INTERES POR PAGAR	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		<b><u>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</u></b>	
<b><u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u></b>			
<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>		<b><u>PASIVO LARGO PLAZO</u></b>	
COSTO HISTÓRICO			
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		<b><u>TOTAL PASIVOS</u></b>	
<b><u>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</u></b>			
<b><u>TOTAL ACTIVOS</u></b>		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
		CAPITAL	
		RESERVAS	
		RESULTADOS ACUMULADOS	
		RESULTADO DEL EJERCICIO	
		<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	
		<b><u>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</u></b>	

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>41 de 50</b>

### 8.3. Formato de Flujo de Efectivo Proyectado

			
<b>EMPRESA DE SERVICIOS S.A</b> <b>FLUJO DE CAJA PROYECTO</b> <b>PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 20X1</b>			
	I	II	III
<b><u>INGRESOS</u></b>			
Acometidas Eléctricas			
Iluminación y Tomacorrientes			
INSTALACIONES SISTEMA DE VOZ Y DATOS			
Instalación de Canaletas Metálicas			
Acometidas de Fuerza			
<b><u>EGRESOS</u></b>			
GASTOS DE VENTAS			
GASTOS DE ADMINISTRACION			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS			
GASTOS DE CONSTITUCION			
PAGO DE PARTICIPACIONES			
PAGO DE IMPUESTOS			
PAGO DE DIVIDENDOS			
FLUJO NETO DE CAJA			
SALDO INICIAL DE CAJA			
(+) FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO			
(-) <b>INVERSIONES</b>			
(+) RECUPERACION DE CAPITAL			
(+) INTERES GANADO			
(+) <b>CONTRATACION DE PRESTAMOS</b>			
(-) PAGO DE CAPITAL			
(-) PAGO DE INTERES			
(-) PAGO DE CAPITAL L/P			
(-) PAGO DE INTERES L/P			
(-) SALDO FINAL DE CAJA			
<b>CONTROL</b>			
RESUMEN DE INTERES			
INTERES PAGADO L/P			
INTERES PAGADO CORRIENTE			
<b>TOTAL INTERES PAGADO</b>			
<b>INTERES GANADO</b>			
<b>NETO</b>			

	<b>TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>		
	<b>MANUAL DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	
		<b>Pág.</b>	<b>42 de 50</b>

## **9. EJECUCIÓN**

ANEXO G. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ANEXO H. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

ANEXO I. BALANCE PROYECTADO

## 4 TOMA DE DECISIONES

La confección de una buena planificación presupuestaria es indispensable para la toma de decisiones, ya que los presupuestos son instrumentos de gestión, debido a que se plantean objetivos monetarios, teniendo de manera clara y concisa a donde la empresa quiere llegar y que desea conseguir.

Al efectuar la confección de presupuestos se puede proceder a realizar el análisis comparativo una vez ejecutado el proyecto, donde se relaciona lo real con lo proyectado, localizando de esta manera variaciones relevantes que requieren atención de la alta dirección.

Por lo que en el siguiente capítulo se analizara la comparación de confeccionar presupuestos adecuadamente y realizar estimaciones sin fundamentos, entendiendo así la importancia de los presupuestos en la toma de decisiones empresariales.

Se darán a conocer los beneficios de manejar una adecuada planificación financiera, obteniendo mayor rentabilidad en los proyectos de TAYRO Eléctricos.

Además de realizar los presupuestos, dentro de la planificación financiera se debe tomar en cuenta que para una mejor toma de decisiones se debe implementar el análisis e interpretación de los presupuestos a través de razones financieras;

La toma de decisiones es un proceso, donde se requiere tiempo y análisis.

Cuando se hace referencia a la toma de decisiones en las organizaciones, se debe considerar que es importante analizar cada situación propuesta para llegar a escoger la mejor opción; Sin embargo, se debe tener en claro que a pesar de tomar la mejor decisión siempre existirá un porcentaje de riesgo para la entidad.

Para realizar la toma de decisiones gerenciales se debe realizar la última etapa de la planificación presupuestaria la cual se define como seguimiento y control presupuestario.

Para realizar este seguimiento se debe cumplir los siguientes aspectos.

- Comprobar si los objetivos planificados se están cumpliendo.
- Si existen desviación dentro de lo planificado, la comisión presupuestaria y alta gerencia deben actuar y corregir las mismas.
- Se debe realizar análisis con valores y porcentajes de el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos planteados. Estos informes deben ser revisados por la directiva.
- Medir los efectos de las acciones correctivas.

### **Análisis de Desviaciones**

Para realizar el seguimiento de la planificación presupuestaria el autor Muñiz Luis (2009) indica en su capítulo de Seguimiento y control presupuestario los tipos de desviaciones que se pueden dar.

#### **Tipos de análisis de desviaciones**

Se define a desviación a la resta de los datos previstos con los reales, y esta diferencia nos indica la variación existente entre los presupuestos y la realidad.

Las desviaciones se pueden medir de la siguiente manera:

- Valor absoluto: Unidades previstas – Unidades reales
- Porcentaje:  $\text{Desviaciones} \times 100 / \text{presupuesto}$  (Muñiz, 2009).

**Tabla 2: Tipos de desviaciones**

<b>Desviaciones de Ventas</b>	Son las desviaciones en precios de venta.	$(P.V \text{ Real} - P.V. \text{ Presupuestado})$ * <b>Cantidad de Ventas Reales</b>
<b>Desviación en cantidades de Venta.</b>	Son las desviaciones en unidades.	$\frac{\text{Unidades. Venta Real} - \text{Unidades. Venta Presupuestada}}$
<b>Desviaciones del coste de Ventas.</b>	Mide la diferencia entre el coste previsto y el real.	$\text{Desviación en composición} + \text{Desviación económica} + \text{Desviación Técnica}$
<b>Desviación en composición</b>	$\frac{(\text{Unidades de venta presupuestada} - \text{unidades de venta reales})}{\text{Coste de ventas presupuestado}}$	
<b>Desviación Económica</b>	Se da de la diferencia entre el coste previsto y el real de materiales	$\frac{\text{Coste Unitario presupuesto} - \text{Coste unitario real}}{\text{Consumo real total}}$
<b>Desviación Técnica</b>	Surge de la diferencia de consumo previsto de las ventas realizadas	$\frac{(\text{Consumo total presupuesto unidades vendidas} - \text{Consumo total real de unidades vendidas})}{\text{Coste unitario presupuestado}}$
<b>Desviaciones de otros Gastos</b>	Los gastos comprendidos en la fase de control presupuestarios serán analizados mediante la comparación de los gastos previstos y los reales.	

Fuente: (Muñiz, 2009)

## **Seguimiento de los presupuestos**

Para realizar un adecuado seguimiento de los presupuestos se debe iniciar con el control de la planificación de ventas o ingresos. Gracias al análisis de desviaciones se puede estudiar las causas y tomar acciones sobre lo sucedido en el periodo.

Mediante el seguimiento de las ventas se pueden tomar decisiones de los siguientes aspectos:

- Detectar las debilidades del departamento comercial.
- Establecer los servicios que resultan más rentables para la empresa.
- Identificar los mercados o clientes más potenciales donde la empresa debe apuntar.

Posteriormente se realiza el seguimiento de presupuesto en los gastos y costos.

- Identificar aumento de gasto sobre lo planificado.
- Análisis del gasto de mano de obra, si existe exceso o escasez de empleados.
- Estudio de los controles en el uso de materiales y desperdicio de los mismos. O a su vez no se cuente con los recursos necesarios en la ejecución de la obra.
- Análisis de precios superiores a los planificados y la calidad a su vez de los materiales.
- Estudio sobre capacidades de brindar adecuado y buen servicio.
- Cumplimiento de tiempos en la ejecución de obra.
- Análisis de las inversiones realizadas. Y se resultados de las mismas.

**Tabla 3: Análisis de desviaciones presupuestarias**

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b>			
	<b>ANÁLISIS DE DESVIACIONES</b>			
	<u>Importes Previstos</u>	<u>Importes Reales</u>	<u>DESVIACIÓN EN %</u>	<u>DESVIACIÓN EN VALOR</u>
INGRESOS				
(-) GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de Ventas				
Gastos de Administracion				
Depreciación				
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>				

### **Decisiones de TAYRO Eléctricos**

El fin de la toma de decisiones es conseguir que mediante las mismas la empresa logre mayores beneficios de rentabilidad por lo que se analizara a continuación los beneficios que la empresa conseguirá con el manual de presupuestos implementado.

Debido a que la empresa TAYRO Eléctricos, solo maneja proformas con sus proveedores, se consideran las siguientes ventajas gracias a los presupuestos.

### **VENTAJAS DEL USO DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA TAYRO ELÉCTRICOS**

Al usar el manual de presupuestos y realizar una adecuada planeación financiera, TAYRO Eléctricos conseguirá las siguientes ventajas:

- Fijar los precios de acuerdo a un estudio de mercado y experiencia, tomando en cuenta las ganancias pronosticadas que se obtendrán.
- Conocer la cantidad de empleados que la empresa requiere, evitando así el exceso o falta de personal. Por efecto se disminuye los gastos innecesarios posteriores. Ya que en la actualidad la empresa maneja 30 empleados fijos.
- Debido a que la empresa no maneja un control de inventarios, el manual de presupuestos ayudara a reducir el desperdicio, y las compras innecesarias que usualmente suceden. Como efecto esto ayudara a disminuir los gastos e incrementar la utilidad. Además se conoce que en la empresa actualmente existen

demasiado hurto del material debido a la falta de control por lo que la existencia de planificación presupuestaria ayudar a estimar eficazmente la cantidad necesaria de materiales en brindar los servicios, y de esta manera la gerencia poder comparar lo planificado con lo presupuestado.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo de este trabajo, se da a conocer el resultado de los puntos primordiales de los capítulos anteriores.

Se concluye los puntos más importantes que se observó en el trabajo realizado.

### **5.1 Conclusiones**

- Los manuales son de gran importancia para cualquier empresa, debido a que sirven de guías en la realización de actividades, consiguiendo así optimización de tiempos y recursos.
- El prestigio que la empresa ha conseguido a lo largo de los años, beneficia a que la misma consiga grandes proyectos dentro de su ámbito, por lo que se es importante llevar un mejor control y planificación.
- Debido a que TAYRO Eléctricos Cía. Ltda. no cuenta con planificación financiera, se puede observar gracias al análisis de desviaciones que a pesar de que la empresa no cuenta con pérdidas, no está obteniendo las ganancias esperadas por los directivos.
- La empresa actualmente no lleva ningún tipo de planeación tanto administrativa como financiera. Por lo que es de gran importancia el manual de presupuestos ya que de esta manera se puede fijar hacia donde desea llegar la compañía.

### **5.2 Recomendaciones**

- Para un mejor control en todas sus áreas, la empresa debe dar la importancia adecuada a la planificación financiera, ya que se puede conseguir mejores resultados tanto administrativos como económicos al poner en práctica la misma.

- Existe un desperdicio en los materiales, por lo que se recomienda además del uso del manual presupuestario, colocar mayor control en el uso de materiales.
- Se recomienda a la empresa realizar comparaciones al menos semestrales sobre lo planificado y lo real. Ya que la empresa no conoce si obtuvo pérdida o ganancias en sus proyectos.
- TAYRO Eléctricos debe disminuir sus gastos administrativos, ya que se puede observar que existe un considerable exceso de los mismos.
- La compañía tiene un exceso en el personal de obras o mano de obra directa, por lo que se debería considerar en aumentar los proyectos o servicios brindados o reducir el personal, ya que es un gasto innecesario para la empresa.
- Mediante el estudio se concluye que la empresa debería reconsiderar los términos de pago a proveedores, ya que a la empresa le cancelan solo el 50% del servicio al empezarlos los mismos que no cubren todos los gastos del proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Ayala, A. (03 de mayo de 2011). *Diferencia entre mano de obra directa e indirecta*. Recuperado el 2018, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/54551232/Diferencia-Entre-Mano-de-Obra-Directa-e-Indirecta>
2. Betza, C. (julio de 2015). *Presupuesto de Compras*. Recuperado el 2018, de Blogspot.com: <http://presudecomprasbetzabeth.blogspot.com/>
3. Blog PUCP. (20 de abril de 2010). *La importancia del manual de organización y funciones*. Recuperado el 2018, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
4. Blondet, B. (2017). *Implementación de manuales de proceso Tayro Eléctricos*. Quito.
5. Chauvin, S. (s.f.). *Glosario de Términos de Contabilidad*. Recuperado el 2018, de Mujeres de Empresa: <http://www.mujeresdeempresa.com/glosario-de-terminos-de-contabilidad/4/>
6. Concepto.de. (2015). *Concepto de Misión*. Obtenido de <http://concepto.de/mision/>
7. Consultorio Contable. (18 de noviembre de 2011). *Área de Costos y Presupuestos*. Obtenido de Universidad EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2049%20Presupuestos.pdf>
8. Del Rio Gonzales. (2009). *El Presupuesto*. México: CENGAGE Learning.
9. Díaz de Santos, S.A. (1995). *El Diagnostico de la Empresa*. Madrid: Estuart S.A.
10. Economía Simple.net. (2016). *Definición de Gastos operativos*. Recuperado el 2018, de <https://www.economiasimple.net/glosario/gastos-operativos>
11. Emprende Pyme.net. (2016). *¿Qué son las políticas de una empresa?* Recuperado el 2018, de <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>
12. Eppan, G. D. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. Person.

13. Fernández, G. (16 de septiembre de 2013). *Gastos fijos y gastos variables*. Recuperado el 2018, de Slide Share: <https://es.slideshare.net/GladysRossana/gastos-fijos-y-gastos-variables>
14. Ferrel. (2010). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw Hill.
15. Ferrín, A. (2007). *Gestión de Stocks*. FC Editorial.
16. Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
17. Gonzalez, M. (11 de agosto de 2002). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Recuperado el 2018, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
18. H. Global Group. (2008). *Presupuestos y su objetivo*. Colombia.
19. Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
20. Joaquin, L. (2015). *Pasivo*. Obtenido de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/pasivo.html>
21. Leoni. (2017). *Programa de facturación fácil*. Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/>
22. Luferoal. (2 de agosto de 2010). *Presupuesto relacionados con la producción*. Recuperado el 2018, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/luferoal/presupuesto-relacionados-con-la-produccion>
23. Marco Teórico.com. (2016). *Materiales directos*. Obtenido de <https://www.marcoteorico.com/curso/89/gestion-de-costos/806/materiales-directos>
24. Misquero, L. (2012). Valores Empresariales. En *Diseño de un Modelo de Gestión*.
25. Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Pofit Editorial.
26. NIC18. (2007). *NIC 18 Ingresos Ordinarios*. Recuperado el 2018, de <http://plancontable2007.com/niif-nic/nic-normas-internacionales-de-contabilidad/nic-18.html>
27. Nuñez, E. (2014). *Diferencia entre Gasto Administrativo y Gasto Financiero*. Recuperado el 2018, de Fundapymes: <https://www.fundapymes.com/cual-es-la-diferencia-entre-un-gasto-administrativo-y-un-gasto-financiero/>


28. Patricia, R. (19 de septiembre de 2016). *Flujo de Caja*. Recuperado el 2018, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/PatriciaRojasFigueres/flujo-de-caja-66153374>
29. Peña, H. (2015). *Prácticas presupuestarias para ejecutivos*. Editorial Ecuador F.B.T Cía. Ltda.
30. Quisgüiña, F. (2005). *La gerencia financiera como una herramienta de decisión*. Quito.
31. Quisgüiña, F. (2005). *La gerencia como una herramienta de decisión*. Quito.
32. Robbins. (2010). *Administración*. México: Pearson.
33. Rojas, V. (23 de octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado el 2018, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
34. Significados. (2013). *Significado de Manual*. Recuperado el 2018, de <https://www.significados.com/manual/>
35. Ta&Ro eléctricos Cia. Ltda. (2010). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.tayroelectricos.com/nosotros>
36. Trabajo.com. (2016). *Valores de una empresa*. Recuperado el 2017, de Planeando un Negocio: [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)
37. Zanatta, M. (18 de noviembre de 2016). *Mapa de procesos: Qué es y por qué es importante para tu empresa*. Recuperado el 2017, de Captio Gestión Basada en Procesos: <https://www.captio.net/blog/mapa-de-procesos-que-es-y-por-que-es-importante-para-tu-empresa>

# **ANEXOS**


## Anexo A. Presupuesto de Unidades

 <b>Ta&amp;Ro</b> eléctricos Cia. Ltda.	<b>EMPRESA TAYRO ELÉCTRICOS CÍA.LTDA.</b> <b>PRESUPUESTOS VENTAS UNIDADES</b> <b>PERIODO: ENERO - MARZO 2018</b>	
<b><u>PRESUPUESTO DE UNIDADES</u></b>		
<b>SERVICIOS</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>
Acometidas Eléctricas	1	1
Iluminación y Tomacorrientes	1	1
Instalaciones Sistema de Voz y Datos	1	1
Instalación de Canaletas Metálicas	1	1
Acometidas de Fuerza	1	1


## Anexo B. Presupuesto de Ventas

	<b>Ta&amp;Ro</b> eléctricos Cia. Ltda.	EMPRESA TAYRO ELÉCTRICOS CÍA.LTDA. PRESUPUESTOS VENTAS PERIODO: ENERO - MARZO 2018	
<b>PRESUPUESTO DE UNIDADES</b>			
<b>SERVICIOS</b>	<b>P.U</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>
Acometidas Eléctricas	\$45.825,00	<b>\$45.825,00</b>	<b>\$45.825,00</b>
Iluminación y Tomacorrientes	\$25.567,00	<b>\$25.567,00</b>	<b>\$25.567,00</b>
Instalaciones Sistema de Voz y Datos	\$12.606,00	<b>\$12.606,00</b>	<b>\$12.606,00</b>
Instalación de Canaletas Metálicas	\$24.196,00	<b>\$24.196,00</b>	<b>\$24.196,00</b>
Acometidas de Fuerza	\$34.160,00	<b>\$34.160,00</b>	<b>\$34.160,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$142.354,00</b>	<b>\$142.354,00</b>

### Anexo C. Recuperación de Cartera

 <b>IPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>RECUPERACIÓN DE CARTERA</b> <u>PERIODO</u>				
<b>RECUPERACIÓN DE CARTERA</b>				
<b>SERVICIOS</b>		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>TOTAL</b>
CONTADO	50%	\$ 71.177,00		\$ 71.177,00
CREDITO	50%		\$ 71.177,00	\$ 71.177,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 142.354,00</b>


## Anexo D. Presupuesto de Materiales

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>PRESUPUESTO UTILIZACIÓN MATERIALES</b> <b>PERIODO</b>
---	---

### Acometidas Eléctricas

	MATERIALES				
	A	B	C	D	E
Utilización por Unidad MP	1	1	1	400	400
Servicios Requeridos	1	1	1	1	1
<b>Total Requerido paara Acometida Eléctrica</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>400</b>	<b>400</b>

MATERIALES	
A	Tablero metálico iluminación
B	Tablero metálico para control de manejadoras y aire acondicionado
C	Tablero de distribución principal con breaker
D	Tablero de distribución para tomas regulados con bypass
E	Cable de control apantallado 6x16 para bombas

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>PRESUPUESTO COMPRAS MATERIALES</b> <b>PERIODO</b>
---	---

### Acometidas Eléctricas

	A	B	C	D	E	
Ventas Presupuestadas (U)	1,00	1,00	1	400	400	
(+) Inventario Final Deseado	1,00	1,00	1	400	400	
(-) Inventario Inicial	1,00	1,00	1	600	800	
<b>Requerimiento de Compras</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	
Precio Unitario de Materiales	\$ 29.516,91	\$ 16.468,78	\$ 8.120,29	\$ 38,96	\$ 55,01	
<b>Compras Presupuestadas</b>	<b>\$ 29.516,91</b>	<b>\$ 16.468,78</b>	<b>\$ 8.120,29</b>	<b>\$ 7.792,83</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 61.898,81</b>

## Anexo E. Presupuesto de Mano de Obra Directa




	Acometidas Eléctricas	Iluminación y Tomacorrientes	Instalaciones Sistema de Voz y Datos	Instalación de Canaletas Metálicas	Acometidas de Fuerza	TOTAL	
Servicios	1	1	1	1	1	5	
Horas de mano de obra por Serv.	70	50	56	55	45	276	
<b>Total Horas requeridas de M.O.D</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>276</b>	
Coste unitario de la mano de obra	2,5	1,87	3,6	1,87	1,87	11,71	
<b>Coste total Mano Obra Directa</b>	<b>175</b>	<b>93,5</b>	<b>201,6</b>	<b>102,85</b>	<b>84,15</b>	<b>657,1</b>	<b>6571</b>

## Anexo F. Presupuesto de Gastos

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>NÓMINA</b>
---	---

	N. Personas	Sueldo	Beneficios	Total Ingresos
<b>Personal Mano de Obra Directa</b>	10	4000	1520	5520
<b>Personal Ventas</b>	1	800	304	1104
<b>Personal Aministrativo</b>				
Gerente Operaciones	1	1200	456	1656
Contador	1	750	285	1035
Auxiliar	1	400	152	552
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>3</b>	<b>2350</b>	<b>893</b>	<b>3243</b>

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>PRESUPUESTO GASTOS</b> <b>PERIODO</b>
---	---

CONCEPTO DE GASTOS	I	TOTAL
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos Sueldos	4000	4000
Beneficios Sociales	1520	1520
<b>Gastos Generales</b>		
Materiales	61898,81	61898,81
Ropa de Trabajo	66,67	66,67
Alimentación	900	900
Otros	600	600
Depreciación	1666,67	1666,67
<b>Total Gastos Generales</b>		<b>70652,14</b>
<b>Gastos Ventas</b>		
Gastos Sueldos	800	800
Beneficios Sociales	304	304
<b>Gastos Generales</b>		
Mov. Ventas	90	90
Alimentación	105	105
Otros gastos de Venta	50	50
<b>Total Gastos de Venta</b>		<b>1349</b>
<b>Gasto Administrativos</b>		
Gastos Sueldos	2350	2350
Beneficios Sociales	893	893
<b>Gastos Generales</b>		
Alimentación	400	400
Mov. Administrativo	700	700
Otros	200	200
<b>TOTAL GASTOS ADMI</b>		<b>4543</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 76.544,14</b>

### Anexo G. Estado de Resultados Proyectado

 <b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b> <b>PERIODO</b>		
	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>
INGRESOS	\$ 142.354,00	\$ 142.354,00
(-) GASTOS OPERACIONALES		
Gasto Operacionales	68985,47	68985,47
Gasto Ventas	1349	1349,00
Gasto Administración	4543	4543,00
Depreciación	16666,67	16666,67
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>91544,14</b>	<b>91544,14</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 50.809,86</b>	<b>\$ 50.809,86</b>
<b>% RENDIMIENTO OPERACIONAL</b>	36%	36%
Otros Ingresos (Interes Ganado)	2894,122061	
Otros Gastos (Interes Pagado)	5871,454598	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 47.832,53</b>	<b>\$ 47.832,53</b>
15% Participación de Trabajadores	\$ 7.174,88	\$ 7.174,88
Base Para Calculo Renta	<b>\$ 40.657,65</b>	<b>\$ 40.657,65</b>
22% Impuesto a la Renta	\$ 8.944,68	\$ 8.944,68
<b>UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS</b>	<b>\$ 31.712,97</b>	<b>\$ 31.712,97</b>
10% RESERVA LEGAL	\$ 3.171,30	\$ 3.171,30
<b>UTILIDAD DISP, ACCIONISTA</b>	<b>\$ 28.541,67</b>	<b>\$ 28.541,67</b>

## Anexo H. Flujo de Caja Proyectado

		<b>EMPRESA DE SERVICIOS S.A</b> <b>FLUJO DE CAJA PROYECTO</b> <b>PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 20X</b>	
	<b>I</b>		<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>			
Acometidas Eléctricas	\$ 71.177,00		\$ 71.177,00
<b>EGRESOS</b>			
GASTOS OPERACIONALES	\$ 34.492,74		\$ 34.492,74
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.349,00		\$ 1.349,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4.543,00		\$ 4.543,00
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS			\$ -
GTOS DE CONSTITUCION			
PAGO DE PARTICPAC TRAB			
PAGO DE IMPUESTOS			
PAGO DE DIVIDENDOS			
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 30.792,26		\$ 30.792,26
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 67.624,61		\$ 67.624,61
(+) FLUJO DE CAJA SIN FINANC	\$ 98.416,87		\$ 98.416,87
(-) <b>INVERSION</b>	\$ 72.353,05		\$ 72.353,05
(+) RECUPERACION DE CAPITAL		\$ 72.353,05	
(+) INTERES GANADO		\$ 2.894,12	
(+) <b>CONTRATACION DE PRESTAMOS</b>	\$ 30.000,00		\$ 30.000,00
(-) PAGO DE CAPITAL		\$ 30.000,00	
(-) PAGO DE INTERES		\$ 5.871,45	
(-) PAGO DE CAPITAL L/P	\$ 30.000,00		\$ 30.000,00
(-) PAGO DE INTERES L/P	\$ 5.871,45		\$ 5.871,45
(-) SALDO FINAL DE CAJA	\$ 20.192,37		\$ 20.192,37
<b>CONTROL</b>	\$ -		\$ -

## Anexo I. Balance Proyectado



**Ta&Ro**  
eléctricos Cia. Ltda.

**EMPRESA TAYRO Eléctricos Cia. Ltda.**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**PERIODO**

### ACTIVOS

<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
BANCOS	\$ 67.625	
CLIENTES		\$ 71.177,00
INVERSIONES		\$ 72.353,05
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ 3.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 146.530,05</b>

### ACTIVOS NO CORRIENTES

COSTO HISTÓRICO		\$ 20.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ 1.666,67
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>		<b>\$ 21.666,67</b>

**TOTAL ACTIVOS** **\$ 168.196,72**

### PASIVOS

<b>PASIVOS CORTO PLAZO</b>	
PROVEEDORES	\$ 34.492,74
OBLIGACIÓN BANCARIA	\$ 30.000,00
INTERES POR PAGAR	\$ 5.871,45
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 70.364,19</b>

<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	\$ 30.000,00
---------------------------	--------------


<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 100.364,19</b>
----------------------	----------------------

### PATRIMONIO

CAPITAL	\$ 20.000,00
RESERVAS	
RESULTADOS ACUMULADOS	
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 47.832,53
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 67.832,53</b>

<b>TOTAL PASIVOS + PATRI</b>	<b>\$ 168.196,72</b>
------------------------------	----------------------

## Anexo J. Análisis de Desviaciones

	<b>EMPRESA TAYRO Eléctricos Cía. Ltda.</b> <b>ANÁLISIS DE DESVIACIONES</b>			
	<b>Importes Previstos</b>	<b>Importes Reales</b>	<b>DESVIACIÓN EN %</b>	<b>DESVIACIÓN EN VALOR</b>
INGRESOS	\$ 142.354,00	\$ 142.354,00	0%	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 74.877,47	\$ 101.500,00	74%	\$ 26.622,53
Gastos Operacionales	\$ 68.985,47	\$ 87.000,00	79%	\$ 18.014,53
Gastos de Ventas	\$ 1.349,00	\$ 3.500,00	39%	\$ 2.151,00
Gastos de Administracion	\$ 4.543,00	\$ 11.000,00	41%	\$ 6.457,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 67.476,53</b>	<b>\$ 40.854,00</b>	<b>165%</b>	<b>\$ -26.622,53</b>