



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA C.PA.
TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA EN
FINANZAS Y AUDITORIA C.PA.

TEMA:
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA
EMPRESA TEXTILES TÉCNICOS

AUTORA:
NATALY SALOME MATEHU SANTACRUZ

DIRECTOR DE TESIS
INGENIERO CARLOS MANCHENO

QUITO - 2017

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, NATALY SALOME MATEHU SANTACRUZ portadora de la cédula de identidad 0503443038, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento en la normativa institucional vigente.



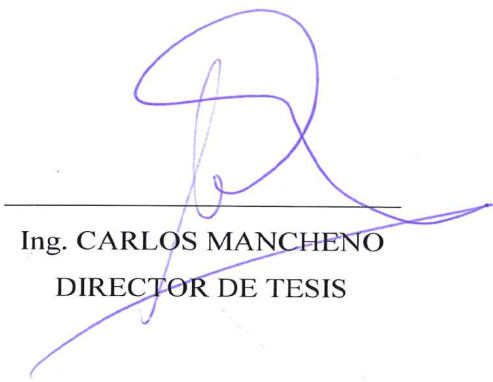
Nataly Salome Matehu Santacruz
C.I. 0503443038

Universidad Tecnológica Equinoccial. 2017
Reservado todos los derechos de reproducción

CERTIFICACIÓN

Ing. CARLOS MANCHENO
DIRECTOR DE TESIS
Universidad Tecnológica Equinoccial

En calidad de Director de Tesis certifico que la señorita NATALY SALOME MATEHU SANTACRUZ ha trabajado bajo mi tutoría la presente tesis, previa la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoria C.P.A, la que cumple con la reglamentación pertinente, así como lo programado en el plan de tesis y reúne la suficiente validez técnica y práctica, por consiguiente, autorizo su certificación.



Ing. CARLOS MANCHENO
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A todos quienes han depositado su confianza en mí y han sido pilares fundamentales en mi desarrollo.

A mi madre que ha sido incondicional en cada momento de mi vida y ha sabido guiarme con amor y sabiduría.

A mi padre que con su ejemplo de constancia me ha enseñado que nunca es tarde para prepararnos y cumplir nuestros sueños.

A Irma quien ha sabido apoyarme y ha velado en todo momento por mi bienestar.

AGRADECIMIENTO

A la universidad Tecnológica Equinoccial por los conocimientos transmitidos donde recibí formación profesional basada en principios éticos y morales.

A mis padres, hermanos, familiares y amigos que han sabido acompañarme a lo largo de mi vida.

A Cristoffer por haber sido incondicional en esta etapa de mi vida.

Al Ingeniero Carlos Mancheno que consiguió que hagamos posible lo imposible ayudándome a culminar este trabajo de titulación.

Al Ingeniero Harold Muñoz, con quien inicié este trabajo de titulación que cuenta con muchas de sus matrices y que con sus conocimientos supo guiarme en el desarrollo del mismo.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	050344303-8
APELLIDO Y NOMBRES:	Matehu Santacruz Nataly Salome
DIRECCIÓN:	Avenida Granados y Eloy Alfaro
EMAIL:	naty.flak.linda@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	(02) 2457539
TELÉFONO MOVIL:	0984559991

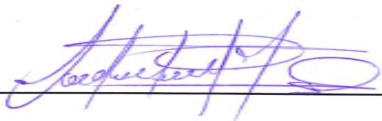
DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	Manual de Procedimientos Presupuestario como herramienta de gestión para el desarrollo de la Empresa "Textiles Técnicos"
AUTOR O AUTORES:	Nataly Salome Matehu Snatacruz
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Octubre 2012
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ingeniero Carlos Mancheno
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Finanzas y Auditoria CPA.
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	La presente tesis busca desarrollar un manual de procedimientos presupuestarios como herramienta de gestión para el

	<p>desarrollo de la empresa TEXTILES TÉCNICOS, para lo cual se determinó en el capítulo primero la introducción, objetivos, formulación y planteamiento del problema; en el capítulo segundo se definió el marco referencial constituido por el marco teórico y el marco conceptual, así como la metodología de la investigación; en el capítulo tercero se precisó la clasificación del presupuesto, el control presupuestario, el flujo de caja, el estado de costos de venta, el estado de flujo de efectivo, se desarrolló los conceptos para la elaboración del manual presupuestario; la formulación teórica y práctica para elaborar un manual de procedimientos presupuestario, y el manual de procedimientos en sí, Capítulo V se realizó las conclusiones y recomendaciones; con lo que podemos decir que las cédulas son herramientas que permiten mantener un registro de los egresos e ingresos unitarios que faciliten del desarrollo de estados financieros y presupuestarios, permitiendo recomendar el desarrollo de un sistema de manejo de contabilidad de costos para la empresa y el desarrollo de un sistema de registros para la industria que contribuya en la estandarización de resultados.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Empresa – Manual- Políticas – Procedimientos.</p>
<p>ABSTRACT:</p>	

	<p>The present thesis seeks to develop a manual of budgetary procedures as a management tool for the development of the company TEXTILES TÉCNICOS, for which it was determined in the first chapter the introduction, objectives, formulation and approach of the problem; In the second chapter, the frame of reference was defined as the theoretical framework and the conceptual framework, as well as the methodology of the research; Chapter 3 outlined the budget classification, control budget, cash flow, sales cost statement, cash flow statement, the concepts for the preparation of the budget manual were developed; The theoretical and practical formulation to elaborate a manual of budgetary procedures, and the procedure manual itself, Chapter V was made the conclusions and recommendations; With what can say that the cedulas are tools that allow to keep the record of the expenditures and the unit revenues that facilitate the development of the financial statements and the budgetary ones, they allow the development of a system of management of the cost accounting for the company And the development of a system of records for industry that contribute to the standardization of results.</p>
<p>KEYWORDS</p>	<p>Company – Manual – Politics – Procedures</p>



Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 
NATALY SALOME MATEHU SANTACRUZ

0503443038

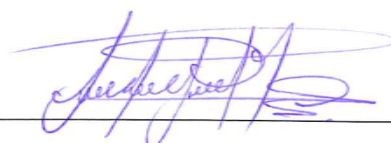
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Matehu Santacruz Nataly Salome, CI 0503443038 autor/a del proyecto titulado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA TEXTILES TÉCNICOS** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 14 de marzo del 2017

f: _____



NATALY SALOME MATEHU SANTACRUZ

050344303-8

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **JULIO CESAR ALBANCANDO** con cédula de identidad N.- 1802849610 en calidad de Gerente General de Textiles Técnicos autorizo a **NATALY SALOME MATEHU SANTACRUZ**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA TEXTILES TÉCNICOS**”, basada en la información proporcionada por la compañía.

f: 

JULIO CÉSAR ALBANCANDO

1802849610

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
DEDICATORIA.....	iii
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO PROYECTO DE TITULACIÓN.....	v
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	ix
CARTA DE AUTORIZACIÓN	x
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	xi
ÍNDICES DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICES DE TABLAS	xvii
ÍNDICES DE FIGURAS.....	xviii
ÍNDICES DE GRÁFICOS	xix
RESUMEN EJECUTIVO	xx
ABSTRACT	xxi
CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Problema de la Investigación.....	1
1.1.1. Problema a Investigar.....	1
1.1.2. Objeto de Estudio Teórico.	1
1.1.3. Objeto de Estudio Práctico.....	1
1.1.4. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.5. Formulación del Problema	2
1.1.6. Sistematización del Problema	2
1.1.7. Objetivo General	2
1.1.3 Hipótesis.....	4
1.2. Marco Referencial	4
1.2.1. Marco Teórico.....	4

1.2.2.	Marco Conceptual	22
2.	Método.....	24
2.1.	Metodología General	24
2.1.1.	Nivel de Estudio.....	24
2.2.	Modalidad de Investigación.	24
2.3.	Método.....	25
2.3.1.	Método empírico.....	25
2.4.	Población y Muestra.	26
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACION	27
2.5.1.	Entrevista	27
2.5.2.	Bibliográfica.....	28
2.5.3.	Directa o de Campo.....	28
2.6.	Procesamiento de Datos	29
2.6.1.	Plan para la recolección de información	29
2.6.2.	Plan de procesamiento de la información	29
2.6.3.	Selección de técnicas para el proceso de recolección de información.....	30
2.6.4.	Selección de instrumentos acordes con la técnica escogida.....	30
2.7.	Procesamiento de Datos	30
2.7.1.	Tipo y diseño de la investigación.....	30
2.7.2.	Métodos de la investigación.....	31
2.7.3.	Variables de la Investigación	31
2.7.4.	Matriz de operacionalización de variables	32
3.	Resultados.....	33
3.1.	Situación Actual de la Empresa.....	33
3.1.1.	Actividades de la empresa.....	33
3.1.2.	Visión	33
3.1.3.	Misión	34

3.1.4.	Estructura de la Empresa.....	34
3.2.	Diagnostico FODA de la Empresa Textiles Técnicos de La Ciudad de Ambato.....	36
3.2.1.	Análisis Interno	37
3.2.2.	Análisis Externo.....	37
3.3.	Situación Financiera de la Empresa Textiles Técnicos.....	39
3.3.1.	Análisis Financiero Vertical y Horizontal	40
3.3.1	Análisis Horizontal Cuenta Activos.....	44
3.3.2.	Análisis vertical del estado de resultados	48
3.3.3.	Índices Financieros	52
3.3.4.	Estado de cambios en el patrimonio	62
3.4.	MANUAL PRESUPUESTARIO	65
3.5.	Análisis e Interpretación de Resultados.	107
3.5.1.	Verificación de hipótesis.....	107
3.5.2.	Modelo Lógico.....	107
3.5.3.	Nivel de significancia.....	107
3.5.4.	Elección de la prueba estadística chi cuadrado	108
3.5.5.	Cálculo Matemático	109
3.5.6.	Decisión final	109
CAPÍTULO IV		110
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
4.1.	Conclusiones.....	110
4.2.	Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA.....		112

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro 1. Calculo de la Muestra.....	26
Cuadro 2. Balance General Textiles Técnicos 2015	40
Cuadro 3. Cuadro 85. Balance General Año 2014 y 2015	41
Cuadro 4. Comparación de porcentajes del año 2014 con el año 2015.....	42
Cuadro 5. Comparación de porcentajes del año 2014 con el año 2015.....	43
Cuadro 6. Comparación de porcentajes del año 2014 con el año 2015.....	44
Cuadro 7. Porcentajes Cuenta Activo año 2014 y año 2015.....	44
Cuadro 8. Porcentajes Cuenta Pasivo año 2011 y año 2012.....	46
Cuadro 9. Porcentajes Cuenta Patrimonio año 2014 y año 2015	47
Cuadro 10. Estado de Costos Simplificado Empresa Textiles Técnicos 2014	48
Cuadro 11. Estado de Pérdidas y Ganancias 2014	49
Cuadro 12. Estado de Costos Simplificado 2015	49
Cuadro 13. Estado de Pérdidas y Ganancias 2015	50
Cuadro 14. Porcentajes Estado de Resultados año 2014.....	50
Cuadro 15. Porcentajes Estado de Resultados año 2015.....	51
Cuadro 16. Estado de Cambios en el Patrimonio	63
Cuadro 17. Cedula de Ventas	73
Cuadro 18. Cedula de Ventas	74
Cuadro 19. Venta por Producto.....	74
Cuadro 20. Cedula de Ventas por Producto.....	74
Cuadro 21. Cedula de Producción	75
Cuadro 22. Cedula de Producción	75
Cuadro 23. Cedula de Consumo y Costeo de Materia Prima.....	76
Cuadro 24. Requerimientos de Consumo y Costos de MP por producto	76
Cuadro 25. Total de Requerimientos de Consumo y Costos de MP	77
Cuadro 26. Cedula de Costeo y Consumo de Materia Prima.....	77
Cuadro 27. Cedula de Proyecciones.....	78
Cuadro 28. Proyecciones por producto	79
Cuadro 29. Proyecciones totales de cantidades requeridas	80
Cuadro 30. Proyecciones de Consumos Requeridos.....	81
Cuadro 31. Cedula de Proyecciones.....	81
Cuadro 32. Cedula de Compras.....	82

Cuadro 33. Cedula de Compras.....	83
Cuadro 34. Cédula Consumo y Costeo de MP	84
Cuadro 35. Cedula de Consumo y Utilización de MP	85
Cuadro 36. Cedula de Mano de Obra Directa (MOD)	85
Cuadro 37. Cedula de MOD.....	86
Cuadro 38. Rol de Pagos.....	87
Cuadro 39. Remuneraciones adicionales.....	87
Cuadro 40. Remuneraciones adicionales.....	88
Cuadro 41. Horas Extras.....	88
Cuadro 42. Cédula de Costos de Fabricación.....	89
Cuadro 43. Cedula de CIF	90
Cuadro 44. Cedula Estándar por Producto	91
Cuadro 45. Estado de Costo de Ventas.....	92
Cuadro 46. Cedula Estándar Total Producto.....	93
Cuadro 47. Estándar por Producto.....	93
Cuadro 48. Modelo de flujo de Caja.....	96
Cuadro 49. Flujo de Caja Proyectada	97
Cuadro 50. Estado de Costos de Ventas	99
Cuadro 51. Estado de Costos Simplificado	99
Cuadro 52. Estado de Costos Simplificado	99
Cuadro 53. Cambio Patrimonial	101
Cuadro 54. Estado de Resultados	104
Cuadro 55. Estado de Resultados proyectado.....	105
Cuadro 56. Conocimiento sobre el Manual de Procedimientos Presupuestarios	108
Cuadro 57. Opinión sobre la creación del manual de procedimientos	108
Cuadro 58. Combinaciones de Frecuencias	109
Cuadro 59. Cálculo Matemático	109
Cuadro 60. Manual de Procedimientos	113
Cuadro 61. Disposición y Aplicación De Herramientas De Control En Procesos Financieros.....	114
Cuadro 62. Un Manual de Procedimientos Presupuestario Contribuye a que las empresas mejoren la Eficiencia Financiera	114
Cuadro 63. Toma de Decisiones incrementa la eficiencia de la empresa.....	116

Cuadro 64. El control interno asegura veracidad y confiabilidad en la información.....	117
Cuadro 65. Manual de Procedimientos Presupuestario herramienta para la toma de decisiones.....	118
Cuadro 66. Diseño de Manual de Procedimientos Presupuestario en las empresas.....	119
Cuadro 67. Toma de decisiones en base a un Manual de Procedimientos.....	120
Cuadro 68. Implantación de un Manual de Procedimientos Presupuestario para optimización de recursos financieros.....	121
Cuadro 69. Apoyo de la administración en indicadores que permitan evaluar los procesos financieros.....	122
Cuadro 70. Supervisión al personal	123
Cuadro 71. Cumplimiento de Objetivos.....	124

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1.	Resumen de pasos a seguir para recolección de información	29
Tabla 2.	Operacionalización de Variables	32
Tabla 3.	Análisis de Fortalezas y Oportunidad	37
Tabla 4.	Análisis de Debilidades y Amenazas	38
Tabla 5.	Análisis de la Matriz FODA.....	38
Tabla 6.	Entrevista realizada al gerente de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.....	125

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1.	Etapas del control Presupuestal	13
Figura 2.	Tipos de Cédulas Presupuestarias.....	15
Figura 3.	Organigrama Estructural Propuesto	34
Figura 4.	Pie de Flujo de Caja	96
Figura 5.	Notas del Estado de Resultados	103

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentajes Cuenta Activo año 2014 y año 2015	45
Gráfico 2. Porcentajes Cuenta Pasivo año 2014 y año 2015.....	47
Gráfico 3. Porcentajes Cuenta Patrimonio año 2014 y año 2015	48
Gráfico 4. Porcentajes Estado de Resultados año 2014.....	51
Gráfico 5. Porcentajes Estado de Resultados año 2015.....	52
Gráfico 6. Conocimiento sobre el Manual de Procedimientos.....	113
Gráfico 7. Disposición y Aplicación De Herramientas De Control En Procesos Financieros	114
Gráfico 8. Manual de Procedimientos Presupuestario Contribuyen a que las empresas mejoren la Eficiencia Financiera	115
Gráfico 9. Toma de Decisiones incrementa la eficiencia de la empresa.....	116
Gráfico 10. El control interno asegura veracidad y confiabilidad en la información.....	117
Gráfico 11. anual de Procedimientos Presupuestario herramienta para la toma de decisiones.....	118
Gráfico 12. Diseño de Manual de Procedimientos Presupuestario en las empresas.....	119
Gráfico 13. Toma de decisiones en base a un Manual de Procedimientos.....	120
Gráfico 14. Implantación de un Manual de Procedimientos Presupuestario para optimización de recursos financieros.....	121
Gráfico 15. Apoyo de la administración en indicadores que permitan evaluar los procesos financieros.....	122
Gráfico 16. Supervisión al personal	123
Gráfico 17. Cumplimiento de Objetivos.....	124

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis busca desarrollar un manual de procedimientos presupuestarios como herramienta de gestión para el desarrollo de la empresa TEXTILES TÉCNICOS, para lo cual se determinó en el capítulo primero la introducción, objetivos, formulación y planteamiento del problema; en el capítulo segundo se definió el marco referencial constituido por el marco teórico y el marco conceptual, así como la metodología de la investigación; en el capítulo tercero se precisó la clasificación del presupuesto, el control presupuestario, el flujo de caja, el estado de costos de venta, el estado de flujo de efectivo, se desarrolló los conceptos para la elaboración del manual presupuestario; la formulación teórica y práctica para elaborar un manual de procedimientos presupuestario, y el manual de procedimientos en sí, Capítulo V se realizó las conclusiones y recomendaciones; con lo que podemos decir que las cedulas son herramientas que permiten mantener un registro de los egresos e ingresos unitarios que faciliten del desarrollo de estados financieros y presupuestarios, permitiendo recomendar el desarrollo de un sistema de manejo de contabilidad de costos para la empresa y el desarrollo de un sistema de registros para la industria que contribuya en la estandarización de resultados.

ABSTRACT

The present thesis seeks to develop a manual of budgetary procedures as a management tool for the development of the company TEXTILES TÉCNICOS, for which it was determined in the first chapter the introduction, objectives, formulation and approach of the problem; In the second chapter, the frame of reference was defined as the theoretical framework and the conceptual framework, as well as the methodology of the research; Chapter 3 outlined the budget classification, control budget, cash flow, sales cost statement, cash flow statement, the concepts for the preparation of the budget manual were developed; The theoretical and practical formulation to elaborate a manual of budgetary procedures, and the procedure manual itself, Chapter V was made the conclusions and recommendations; With what can say that the cédulas are tools that allow to keep the record of the expenditures and the unit revenues that facilitate the development of the financial statements and the budgetary ones, they allow the development of a system of management of the cost accounting for the company And the development of a system of records for industry that contribute to the standardization of results.

CAPÍTULO I

1. Introducción

1.1. Problema de la Investigación

1.1.1. Problema a Investigar.

El desperdicio y la falta de aplicabilidad de recursos y costos debido a procesos ineficientes que se realizan en la Empresa Textiles Técnicos

1.1.2. Objeto de Estudio Teórico.

Elaborar un manual de procedimientos presupuestarios, objetivos, alcance, normativa, participantes, políticas.

1.1.3. Objeto de Estudio Práctico

Generar Cédulas presupuestarias, balances, estados financieros, flujos proyectados en la empresa Textiles Técnicos.

1.1.4. Planteamiento del Problema.

Una de las principales debilidades en la empresa, es que la misma se guía con herramientas empíricas en un mundo globalizado y cambiante, en cuanto se refiere a la comercialización de textiles en el tiempo que ha funcionado la empresa ha obtenido beneficios, sin embargo, los mismos corren el riesgo de ser mermados por la audacia de la competencia. Por ello, es necesario una adecuada organización administrativa, contable y financiera para optimizar sus recursos

La empresa Textiles Técnicos no cuenta con una guía para realizar un presupuesto maestro, lo cual hace que el control sea mínimo incrementando de esa manera el riesgo de no definir en que está utilizando los recursos financieros, e incrementando los gastos por no tener procesos organizados para establecer los mismos.

1.1.5. Formulación del Problema

- ¿El desperdicio de recursos y la falta de aplicabilidad en los costos en la empresa Textiles Técnicos evitará el desarrollo de la misma?

1.1.6. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las normas y procedimientos que realiza la Empresa Textiles Técnicos para generar información?
- ¿Cómo funcionan las partes que integran la estructura de Textiles Técnicos y como es su organización?
- ¿Cómo ayudará el contar con un Manual de Procedimientos Presupuestario para las decisiones gerenciales?

1.1.7. Objetivo General

Elaborar un Manual de Procedimientos Presupuestarios, que permitirá tener un conocimiento y control de las actividades, que evitará el desperdicio de recursos e implementará aplicabilidad en los costos en la empresa mediante el manejo de la información de forma oportuna, eficaz y eficiente.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Reconocer los procedimientos y normas aplicables para generar información útil, oportuna y confiable.
- Realizar un análisis de las partes que integran estructura Empresa Textiles Técnicos que permita tener una idea clara de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas factores que se tomarán en cuenta para la propuesta de un manual de procedimientos presupuestario.
- Identificar los beneficios de la información contable financiera que permita tomar decisiones gerenciales.

1.1.2 Justificación

Los principales conceptos asociados a los presupuestos serán de mucha utilidad para elaborar predicciones de ventas, recursos, producción, finanzas, tiempo, optimización y cualquier otra actividad asociada con el ciclo normal de la empresa. Definir claramente el concepto de presupuesto, utilidad e importancia, así como identificar los diversos tipos de presupuestos que existen, permite elaborar las herramientas que darán la pauta para una mejor aplicación de la teoría a la práctica.

Comprender y valorar este tema como parte del proceso administrativo dentro de la planificación, y tomándolo como un instrumento útil para predecir el rumbo de la empresa en base a supuestos, le permitirán abrir el camino al éxito corporativo.

La presente investigación tiene como fin optimizar las actividades y planificación del presupuesto de los proyectos de inversión, a través de la elaboración de un manual de procedimientos presupuestario que contenga información detallada de las actividades que el personal debe cumplir para la ejecución de sus funciones, lo que permitirá contrarrestar ineficiencias, garantizando un mejor desarrollo de los procesos objeto de estudio.

Para la gerencia es de mucha utilidad el realizar este estudio, debido a que proporcionará información precisa de los procedimientos que se deben llevar a cabo en los proyectos, facilitando a los trabajadores herramientas básicas para la realización de sus actividades.

Por lo tanto, la creación del manual de procedimientos presupuestario permitirá tener un sistema de seguimiento en cada una de las actividades a realizar, en el desarrollo de sus tareas y los requerimientos que se determine importantes para cada uno de los departamentos, haciendo el proceso más eficiente y productivo.

Al realizar este estudio se contará con una metodología que proporciones la información necesaria para el área financiera, contribuyendo en mejorar la eficiencia de las actividades y el correcto suministro para la información en la empresa.

1.1.3 Hipótesis

El contar con un manual de procedimientos presupuestario permitirá a la empresa TEXTILES TECNICOS optimizar sus actividades, logrando una mejor organización en el departamento financiero mediante la aplicación de sistemas de control y organización de la empresa en general, cuyos beneficios se verán cristalizados a futuro.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Marco Teórico

El presente trabajo está orientado a la elaboración de un manual de procedimientos presupuestarios, con la finalidad de mejorar la gestión de la gerencia de la empresa Textiles Técnicos, y que de esta manera los trabajadores del departamento financiero tengan un soporte al realizar sus actividades, de modo que al momento de llevarlas a cabo, se optimice el proceso; además de ayudar a aquellas personas que no tengan la experiencia suficiente a realizar sus actividades en el tiempo requerido.

La elaboración del manual de procedimientos presupuestario, permitirá un registro claro de las diferentes operaciones que se llevan a cabo en la empresa, por lo que es importante la realización de este estudio.

Textiles Técnicos, es una empresa dedicada a la fabricación de telas industriales para calzado, cuyo compromiso está dirigido a satisfacer las necesidades de sus clientes, obrando bajo los principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto dentro de la filosofía de mejoramiento continuo.

Textiles Técnicos, es una empresa unipersonal de prestigio que cuenta con 16 colaboradores, entre personal administrativo y productivo. Desde el año 1998 se obtuvo el Registro Único de Contribuyentes RUC, y también la Calificación de Comprador-Consumidor Local del CONSEP (Consejo Nacional de Sustancias Psicotrópicas y Estupefacientes). Debido a que en su producción utiliza productos químicos controlados, esta empresa tiene la intención de constituirse en Compañía Limitada, por lo cual precisa involucrarse en un proceso de mejoramiento, adaptando a su gestión herramientas financieras como es el manual de

procedimientos presupuestario que le permita mantener y mejorar su desarrollo interno y un adecuado manejo de la Gestión Financiera.

1.2.1.1. El Presupuesto

El presupuesto es vista retrospectiva para proyectarse al futuro, con el fin de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, en función de los ingresos y gastos; para satisfacer las necesidades de la empresa y determinar los tiempos para alcanzar el objetivo.

Además, se puede citar que el presupuesto es:

- “Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa” (Meyer, 1980, pág. 21).
- “Estimación de los ingresos y gastos que para un periodo determinado de tiempo realizan las unidades económicas” (SALVAT, 1890, pág. 12660).

1.2.1.2. Importancia

El presupuesto nace como una herramienta, que refleja el comportamiento de los indicadores económicos de la empresa. Entonces se puede determinar que el presupuesto es importante porque:

- Es un medio de control, que permite revisar las operaciones de la empresa, además de disminuir el riesgo que puede existir en ellas.
- Coordina las actividades de los departamentos.
- Mantiene el plan de operaciones límites razonables.
- Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias y así poder direccionarlas.
- Reduce los costos, lo que permite evitar compras innecesarias, y despilfarros de materia prima y tiempo.

1.2.1.3. Objetivos

- “Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado” (Gestiopolis, 2015).
- “Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos; y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas” (Gestiopolis, 2015).
- Coordinar los diferentes centros de costos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral” (Gestiopolis, 2015).

1.2.1.4. Finalidad

- Planear los resultados de dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos.
- Coordinar y relacionar las actividades.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

1.2.1.5. Funciones

- **Planeamiento:** Busca que los ingresos y gastos sean equilibrados, esto significa que los ingresos deben cubrir la totalidad de los gastos.
- **Comunicación:** La comunicación busca informar los objetivos individuales y planes monetarios.
- **Motivación:** Se puede fijar objetivos de largo alcance, estableciendo objetivos intermedios.
- **Control:** Se puede conocer que es lo que se está haciendo, comparando los resultados, los logros y remediando las diferencias.

1.2.1.6. Mecánica, Técnica y Principios Presupuestarios

En todo sistema presupuestario existen 3 aspectos que están íntimamente relacionados y se constituyen en la base esencial para que quien elabora el presupuesto, sin incurrir en pérdida de tiempo. Estos aspectos son:

- Medios mecánicos que se emplean
- Técnicas utilizadas en su elaboración
- Principios que sustentan su validez

1.2.1.7. Medios mecánicos

El diseño de las cédulas presupuestarias es utilizado para la recolección de información. Los cálculos matemáticos son necesarios en cada procedimiento. “Métodos de oficina que se siguieron para su elaboración” (Burbano, 1992, pág. 19).

1.2.1.8. Técnicas

“Constituidas por todo el conjunto de procedimientos usados para desarrollar su actividad los cuales pueden derivarse o de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el transcurso de su trabajo” (Burbano, 1992, pág. 19). Algunos ejemplos:

- “Los procedimientos utilizados para determinar los estándares de los tres elementos del costo” (Burbano, 1992, pág. 19).
- “Los métodos usados para la fijación del precio del producto” (Burbano, 1992, pág. 19).

1.2.1.9. Principios presupuestales

Para entender cómo se elaboran los presupuestos, debemos revisar los principios que los rigen. Héctor Salas González, clasificó a los “Principios presupuestales” en 5 grupos, que se presentaran a continuación; por tema de complejidad únicamente nombraremos los más principales para nuestro estudio.

Principios de Previsión: “Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades del logro de las metas propuestas” (Burbano, 1992, pág. 20).

- **Prefactividad:** “Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda” (Burbano, 1992, pág. 20).

Principios de Planeación: “Indican el cambio para lograr los objetivos deseados” (Burbano, 1992, pág. 20).

- **Precisión:** “Los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en forma precisa y concreta. Deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución” (Burbano, 1992, pág. 20).
- **Costeabilidad:** El costo de implementación del presupuesto tiene que ser menor al beneficio esperado.
- **Unidad:** Debe existir un solo presupuesto para cada función o área, luego estos deben ser coordinados.
- **Confianza:** Los presupuestos deben ser confiables, para que puedan brindar seguridad.
- **Participación:** Esta ligado con el principio de comunicación, todos deben participar y conocer al presupuesto.
- **Oportunidad:** Todos los planes deben finalizar antes de que inicie otro periodo presupuestal, para que exista el tiempo necesario para tomar medidas.

Principios de Organización: “Denotan la importancia que tiene la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas” (Burbano, 1992, pág. 20).

- **Comunicación:** “Implica que dos o más personas entiendan de la misma manera un asunto determinado en forma oportuna y concisa” (Burbano, 1992, pág. 21).

Principios de Dirección: “Indican la forma de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados” (Burbano, 1992, pág. 20).

- **Coordinación:** “El interés general debe prevalecer sobre el particular” (Sánchez, 2008, págs. 10, 11).

Principios de Control: “Permiten establecer confrontaciones entre los objetivos y las realizaciones” (Burbano, 1992, pág. 20).

- **Reconocimiento:** “Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones” (Burbano, 1992, pág. 21).
- **Conciencia de costos:** “Para el éxito de un negocio, cada decisión tomada por un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, abiertas ante él para que cada decisión que toma sea efectiva para la empresa” (Burbano, 1992, pág. 22).

1.2.1.10. Características

Los presupuestos deben cumplir con tres características primordiales:

- **De formulación:** “De acuerdo a las actividades o giro de la empresa, sus partes deben dividirse en secciones, según las responsabilidades que existan en la compañía, con el objeto de que cada área de responsabilidad esté controlada por un presupuesto específico” (Cárdenas & Nápoles, 2008, pág. 6).
- **De presentación:** “Debe ser congruente con las normas y principios contables y hacer referencia al período, mercado, oferta, demanda, ciclo económico, etc.” (Cárdenas & Nápoles, 2008, pág. 6).
- **De aplicación:** “Aun cuando las fluctuaciones del mercado sean numerosas, los presupuestos deben aplicarse con criterio y elasticidad; además, deben efectuarse cambios cuando se presenten situaciones que verdaderamente modifiquen la estructura de toda o parte de la empresa” (Cárdenas & Nápoles, 2008, pág. 6).

1.2.1.11. Clasificación del Presupuesto

1.1.3.1.1 Según su Flexibilidad

- **Rígido:** También se lo conoce como: Estático, Fijo o Asignado. Durante su vigencia permanecen invariables, es decir que no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente. En este tipo de presupuesto solo cambia su forma.
- **Flexible:** Se lo llama también: Variable. Permiten cierta elasticidad cuando existen cambios periódicos, es decir que son capaces de adaptarse a las circunstancias que

surjan en cualquier momento. En este tipo de presupuesto cambia tanto su forma, como su fondo.

1.1.3.1.2 Según el Sector de la Economía

- **Sector Público:** Utilizadas por el gobierno, organismos públicos, etc., el gobierno realiza una estimación de los gastos originados en el período y después planea su forma de cubrirlos (Mediante Ingresos Fiscales).
- **Sector Privado:** Algunos lo conocen también como Presupuestos Empresariales, es utilizado por empresas privadas, con este se intenta planificar las actividades de la empresa.

1.1.3.1.3 Según su Periodo de Tiempo

- **A Corto Plazo:** “Períodos de 3, 6 o 12 meses, dentro del período fiscal” (Sánchez, 2008, págs. 5, 6).
- **A Largo Plazo:** “Para períodos de más de un año. Casi siempre para 3 o 5 años” (Sánchez, 2008, págs. 5, 6).

1.1.3.1.4 Según el Campo de Aplicación de la Empresa

➤ De Operación o Económicos

“Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados” (Burbano, 1992, pág. 26). Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuesto de Ventas:** Generalmente son preparados por meses y productos.
- **Presupuesto de Producción:** Se expresa en unidades físicas. Para la elaboración de este presupuesto se necesita información acerca de tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras:** Este presupuesto pronostica todas las compras tanto de materias primas o mercancías que se harán durante un determinado tiempo. Generalmente se hace en unidades y costos.

- **Presupuesto de Costo-Producción:** Muchas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. La comparación entre el costo de producción y el precio de venta demuestra si los márgenes de utilidad apropiados.
- **Presupuesto de Flujo de Efectivo:** Deberá ser preparado después de que los demás presupuestos hayan sido completados.
- **Presupuesto Maestro:** Incluye las principales actividades de la empresa; además une y coordina los movimientos que tienen los otros presupuestos.

➤ **Financieros**

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Presenta 2 tipos de presupuestos:

Presupuesto de Tesorería: Llamado también: Presupuesto de Caja o Presupuesto de Movimiento de Fondos. Se lo utiliza para prever las necesidades financieras y los recursos monetarios que la empresa requerirá para desarrollar sus operaciones, además se formula para períodos cortos, ya sea de meses o trimestres.

“En este presupuesto se trata de hacer una posible previsión de los recursos que entrarán a aumentar el efectivo de la empresa (ya sea por la venta de activos, aumento de pasivos o aumento de capital) y la posible aplicación que se piense darles” (Burbano, 1992, pág. 18).

Presupuesto de Erogaciones de Capital: Este presupuesto controla todas las inversiones en activos fijos, como ejemplo tenemos adquisiciones de terrenos, construcciones, compra de maquinarias y equipos, etc. Evalúa todas las alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requerirán para llevarlas a cabo.

1.1.3.1.5 Limitaciones, ventajas y desventajas del Presupuesto.

Dentro de las limitaciones del presupuesto encontramos las siguientes:

- ✚ Falta de información contable adecuada y oportuna
- ✚ Para ejecutar el presupuesto, es necesario que comprenda la importancia del mismo.
- ✚ Los presupuestos deben ser adaptados a los cambios de la empresa.

1.2.1.12. El Presupuesto y el Proceso de Dirección.

Las funciones que desempeñan los presupuestos en la administración de un negocio, se entienden mejor cuando existe una relación con los fundamentos de la administración, los mismos que son:

- **Planeación:** Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.
- **Organización:** Estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos, buscando eficiencia y productividad.
- **Coordinación:** Buscar el equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa
- **Dirección:** Guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados.
- **Control:** Medir si los propósitos, planes y programas se están cumpliendo, buscando correctivos en las variables.

“Comparativamente la planeación y el control que son funciones fundamentales en la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso que se sigue para elaborar un presupuesto. A su vez la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con un solo fin: Alcanzar los objetivos propuestos” (Burbano, 1992, pág. 11).

1.2.1.13. Manual del Presupuesto

“Es la presentación en forma escrita de las políticas, procedimientos, propósitos y funcionamiento del presupuesto” (Sánchez, 2008, pág. 11). Este manual, permite conocer los fines que se persiguen y los resultados que se esperan obtener; por medio de este también se establecen las responsabilidades del personal, lo cual facilita la supervisión y control de las labores.

1.1.3.1.6 Contenido del Manual

El manual de presupuestos, según Burbano (1992), debe contener:

- Objetivos del plan presupuestario.
- Organización a través de la cual funciona el presupuesto.

- Deberes y responsabilidades del comité de presupuestos, del director de presupuestos y de los jefes de departamento.
- Duración del período presupuestario.
- Procedimientos para la aprobación y revisión de los presupuestos.
- Fechas en las que deberían estar listas las cédulas presupuestarias y los informes relacionados con los presupuestos.
- Procedimientos para hacer cumplir el presupuesto.
- Cédulas y demás procedimientos necesarios para la confección del presupuesto.

1.1.3.1.7 El control presupuestario.

Concepto

El control presupuestario, es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados, para verificar los logros o remediar las diferencias. El objetivo del control presupuestario es medir que tan eficiente ha sido en la ejecución del presupuesto. Para esto se debe realizar un análisis comparativo periódico para detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales, averiguando las causas, que permitan establecer las posibles correctivas para las variaciones significativas.

Etapas del Control Presupuestal

El Control Presupuestal consta de 5 etapas, las mismas que se presentan a continuación:

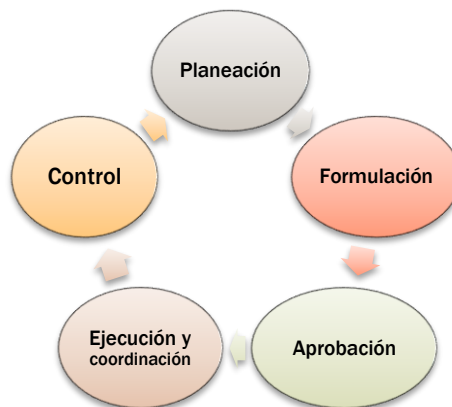


Figura 1. Etapas del control Presupuestal

Autor: (Cárdenas & Nápoles, 2008)

Presupuesto Teoría y Práctica

- **Planeación:** Recopilación de datos, estadísticas, variables, etc., así como en su estudio, ordenamiento e integración.
- **Formulación:** Aquí se elaboran analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa.
- **Aprobación:** “Una vez verificados los presupuestos por los jefes de área o departamento, deben pasar a ser sancionados por el comité, director o jefe de presupuestos” (Cárdenas & Nápoles, 2008, pág. 7).
- **Ejecución y coordinación:** “Esta etapa está a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de un jefe y de acuerdo con los planes y metas trazados” (Cárdenas & Nápoles, 2008, pág. 7).
- **Control:** Aquí se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Además, se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas” (Cárdenas & Nápoles, 2008, pág. 7)

1.1.3.1.8 Flujo de Caja

Concepto

También conocido como Flujo de Fondos y en inglés Cash Flow. El Flujo de Caja es un estado financiero que muestra los movimientos de efectivo (Ingresos y Gastos) en un periodo determinado.

Funciones

- Medir la rentabilidad o crecimiento.
- Determinar los problemas de liquidez, ser rentable no significa tener liquidez. Una empresa puede ser rentable aun teniendo problemas de efectivo

1.2.1.14. Cédulas Presupuestarias

Concepto

Son aquellos formatos preestablecidos, utilizados para la recolección de datos. Su función principal es la de informar acerca del manejo de los recursos de la empresa.

Tipos de Cédulas Presupuestarias

A continuación, se presentan las definiciones y los formatos de las Cédulas Presupuestarias.

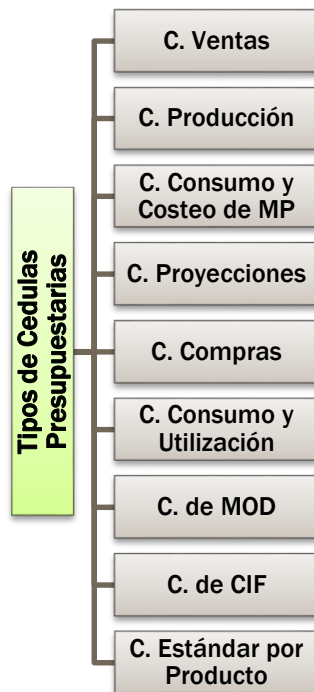


Figura 2. Tipos de Cédulas Presupuestarias

Elaborado por: Nataly Matehu

1.1.3.1.9 Cédula de Ventas

“Es aquella que nos indica cuales son los ingresos que tendremos a futuro y los productos a vender en el año fiscal” (Muñoz, 2015, pág. 65).

1.1.3.1.10 Cedula de Producción

“Es aquella que nos indica cuantos productos necesitamos producir, mas no vender para poder llegar a cumplir el presupuesto” (Muñoz, 2015, pág. 65).

1.1.3.1.11 Cedula de Consumo y Costeo de Materia Prima

“Es aquella que nos ayuda a determinar de manera global cuales son los consumos de materias primas para el presupuesto” (Muñoz, 2015, pág. 65).

1.1.3.1.12 Cedula de Proyecciones

“Es aquella que determina las necesidades de Inventarios tanto iniciales como finales para el presente presupuesto, tomando en cuenta las necesidades de la Cedula de Consumo” (Muñoz, 2015, pág. 66).

1.1.3.1.13 Cedula de Compras

“Es aquella que determina las unidades de materias primas que se necesita comprar para poder producir lo que necesitamos en la Cedula de Producción” (Muñoz, 2015, pág. 65).

1.1.3.1.14 Cedula de Consumo y Utilización de MP

“Es aquella que indica claramente los materiales que son utilizados dentro de la producción de los productos terminados, tomando en cuenta los saldos de los inventarios de otros periodos, esto es porque los productos en el transcurso del tiempo cambian de valor y se produce un valor diferente dentro del kardex, por ende, debe contabilizarse y presupuestarse a valores de compra de inicio y valores de adquisición anteriores” (Muñoz, 2015, pág. 66).

1.1.3.1.15 Cedula de Mano de Obra Directa (MOD)

“Es aquella que determina la cantidad de personal y de horas laborables que son necesarias para poder determinar el contingente o fuerza productiva de nuestra compañía” (Muñoz, 2015, pág. 66).

1.1.3.1.16 Cedula de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

“Es aquella que determina los costos y gastos indirectos dentro de las compañías. Para poder determinar los mismos, debemos tener claros los siguientes conceptos” (Muñoz, 2015, pág. 66):

- Costo Fijo: No varía según el volumen de producción. Ejemplos: Arriendos, Depreciación, Seguros, etc.
- Costo Variable: Aumentan o disminuye según el volumen de producción. Ejemplo: MOI, MPI, etc.
- Costo Semi-Variables: Poseen 2 partes, una fija y una variable. Ejemplo: Mantenimiento, Servicios Básicos, etc.

1.1.3.1.17 Cedula Estándar por Producto

“Esta cedula presupuestaria es excelente frente a las decisiones de la empresa, ya que nos ayuda a ver claramente el valor o costo individual de cada uno de los productos de la empresa y como está conformado claramente” (Muñoz, 2015, pág. 66). Para elaborar esta cedula se toma en cuenta:

Materia Prima = MPD

Mano de Obra = MOD

Costos Indirectos de Fabricación = CIF

1.1.3.1.18 Estado de Costo de Ventas

Concepto

“Este Estado se lo debe realizar al final, refleja el valor invertido en la fabricación de todos los productos elaborados dentro del período considerado” (Muñoz, 2015, pág. 67).

1.1.3.1.19 Proyección de los Estados Financieros

Concepto

Proyección de Estados Financieros: Es uno de los pilares fundamentales de la planeación financiera, pues permite tomar decisiones ajustadas a la realidad, y es una comparación entre la información histórica y las expectativas a futuro. El objetivo principal, es medir el efecto que genera la situación financiera sobre las diferentes alternativas de decisión.

Estados Financieros: Son documentos que proporcionan información acerca de la situación financiera y los resultados obtenidos de las actividades. Para que un Estado Financiero sea útil la información debe cumplir 5 características importantes, estas son:

- **Comprensivos:** Abarcar todas las actividades y operaciones.
- **Consistencia:** La información debe ser coherente entre las distintas partidas y los Estados Financieros.
- **Relevancia:** Deben mostrar los aspectos principales del desempeño.
- **Confiabilidad:** Deben ser fidedignos a la realidad financiera.
- **Comparabilidad:** Deben ser comparables con otros periodos.

1.1.3.1.20 Estado de Resultados

También conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias. Es un reporte de contabilidad, que refleja la acumulación de:

- Ingresos
- Costos
- Gastos

Los mismos que inciden en las Utilidades y Beneficios de una empresa. El objetivo de este estado es presentar los valores acumulados durante un periodo contable, que va del 1 de enero al 31 de diciembre del año.

1.1.3.1.21 Estado de Situación Financiera

También conocido como Balance General. Es un reporte de contabilidad, el cual refleja todo lo que la empresa posee y debe; la información de este estado se debe presentar en una fecha determinada, que generalmente es al 31 de diciembre de cada año. Este Estado presenta los saldos de las cuentas de:

- **Activos:** “Es todo lo que posee o le adeudan a la empresa” (Sarmiento, 1996, pág. 8).
- **Pasivos:** “Es todo lo que se adeuda a otras personas (ajenas a la empresa, propietarios, socios, accionistas; según el caso)” (Sarmiento, 1996, pág. 8).
- **Patrimonio:** Está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones, pertenecientes a una empresa.

Estructura del Estado de Situación Financiera

La presentación de este Estado puede ser muy flexible, sin embargo, debe cumplir con una serie de normas de contabilidad.

El orden de las cuentas:

Activos: “El orden de las cuentas será de mayor a menor liquidez”. (Muñoz, 2015, pág. 10).

Los Activos se clasifican en:

- **Activos Corrientes:** También conocidos como Activos Circulantes, son aquellos que son utilizados en actividades de gestión. Ejemplos: Efectivo, Inventarios, Cuentas por Cobrar.
- **Activos Fijos:** Son aquellos bienes que la empresa utiliza durante sus operaciones. Ejemplos: Equipos de Computación, Muebles y Enseres, Edificios.

Pasivos: “El orden de las cuentas será de menor a mayor grado de exigencia” (Muñoz, 2015, pág. 10). Los Pasivos se dividen en:

- **Pasivos Corrientes:** También conocidos como Pasivos Corto Plazo, son aquellas deudas u obligaciones se deben cancelar dentro de 1 año. Ejemplos: Sueldos por Pagar, Impuestos por Pagar.

- **Pasivos Largo Plazo:** Son aquellas deudas u obligaciones cuyo vencimiento será mayor al de 1 año. Ejemplos: Hipotecas por Pagar.

Patrimonio: Resulta de la diferencia entre los Activos menos los Pasivos.

Para constituir el Estado de Situación Financiera, se debe tener presente las siguientes relaciones:

La Ecuación Contable que consiste:

$$\text{Total Activo} = \text{Total Pasivo} + \text{Total Patrimonio}$$

“El Activo Corriente debe ser mayor que el Pasivo Corriente, a la diferencia entre estos se la conoce como Capital de Trabajo Neto” (Muñoz, 2015, pág. 11).

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

“El **Patrimonio** debe ser **positivo**, si es que fuera **negativo** significaría que la empresa está en quiebra y no puede seguir con sus operaciones” (Muñoz, 2015, pág. 11). El Patrimonio proviene de dos cuentas que son:

- **Capital:** “Aportes en dinero y/o bienes, efectuado por los propietario o accionistas de la empresa” (Sarmiento, 1996, pág. 9).
- **Utilidades o Beneficios Retenidos:** “Al cierre de cada ejercicio, la empresa decide que parte de los beneficios obtenidos los mantiene como Reservas para futuras capitalizaciones y que parte destina al pago de accionistas en forma de Dividendos” (Muñoz, 2015, pág. 11).

1.1.3.1.22 Estado de Flujo de Efectivo

Concepto

Es un Estado Financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de:

- a) **Operación:** Son aquellas actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de una empresa.
- **Entradas de Dinero:** Incluyen los ingresos procedentes de la Venta de Bienes o Servicios y los Documentos por Cobrar, entre otros.
 - **Salidas de Dinero:** Incluyen los desembolsos de Efectivo tales como: Pago a los Empleados y Proveedores por Inventarios, etc.
- b) **Inversión:** Son aquellas actividades que reflejan el movimiento de los Activos, incluyen Adquisición y Venta de Activos Fijos, Préstamos de Dinero y Cobro del mismo, y Adquisición y Venta de Inversiones.
- **Entradas de Dinero:** Incluyen Ventas de Inversiones a otras Empresas, Venta de Propiedad, Planta y Equipo, etc.
 - **Salidas de Dinero:** Incluyen Pagos de dinero por Préstamos a Deudores, Realización de Inversiones, Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo, etc.
- c) **Financiación:** Son aquellas actividades que producen cambios en el tamaño y composición del Capital en Acciones y de los Préstamos tomados por parte de la empresa.
- **Entradas de Dinero:** Incluyen los Ingresos de Dinero que se derivan de la emisión de Acciones Comunes, Acciones Preferentes, Bonos, Hipotecas, etc.
 - **Salidas de Dinero:** Incluyen Pago de Dividendos, Compra de Valores de Capital de la empresa, etc.

Con estas tres actividades se resume la cuenta CAJA, que experimenta aumentos o disminuciones en el período considerado, dichos cambios periten cuadrar los Flujos de las tres actividades. Dentro de los principales objetivos del Flujo de Efectivo, podemos nombrar:

- Proporcionar información a la gerencia, para que esta pueda tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados, para facilitar la producción de los flujos de efectivo futuros.
- Evaluar la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.

1.1.3.1.23 Métodos de cálculo del Flujo de Efectivo

Método Directo: En este método se detallan solo las partidas que han ocasionado un aumento o disminución del Efectivo y sus equivalentes. La NIC 7 indica que debe ser el Método Directo el que se utilice, pues la información que este suministra puede ser obtenida por dos procedimientos:

- Utilizando los registros contables.
- Ajustando las partidas del Estado de Resultados.

Método Indirecto: Consiste en partir de la Utilidad arrojada por el Estado de Resultados para luego proceder a depurarla hasta llegar al saldo de efectivo que hay en los libros de contabilidad.

Diferencias entre el Método Directo y el Método Indirecto

Como se mencionó anteriormente, existen 2 métodos para presentar las Actividades de Operación del Estado de Flujo de Efectivo, y la principal diferencia entre estos métodos es:

- Método Indirecto: Bajo este método se prepara una Conciliación entre la Utilidad Neta y el Flujo de Efectivo Neto de las Actividades de Operación.
- Método Directo: En este método las actividades se presentan como si se tratara de un Estado de Resultados.

1.2.2. Marco Conceptual

Empresa: Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). (Pérez, 2008)

Políticas: Cuando hablamos de políticas, por lo general pensamos en restricciones o condiciones que debemos de cumplir en ciertos ámbitos de negocio dentro de la empresa; sin embargo, las Políticas Corporativas son lineamientos que sirven como “marco de

referencia” para la operación de uno o varios dominios de negocio, son las “reglas del juego”, las cuales están orientadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de éstos por los empleados de una organización. (Flores, 2016)

Procedimientos: Según Koontz: “Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Manual: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

CAPÍTULO II

2. Método

2.1. Metodología General

2.1.1. Nivel de Estudio

En el presente proyecto encontramos 2 tipos de niveles de investigación que son: Descriptiva y correlacional.

Investigación Descriptiva: Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés.

Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Según: (Tamayo, 1999)

Investigación Correlacional: Tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables. Fuente: (Hernández Sampier, 2004)

2.2. Modalidad de Investigación.

Las modalidades de investigación aplicadas en este proyecto son dos:

Modalidad documental: Se basa en el estudio que se realiza a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas o documentales (literatura sobre el tema de investigación). En esta modalidad de la investigación debe predominar, el análisis, la interpretación, las opiniones, las conclusiones y recomendaciones del autor o los autores

Según: (Barrios Yaselli, 2010)

Modalidad de proyecto de desarrollo: Se encarga de la investigación de temáticas basadas en necesidades particulares de organizaciones o grupos sociales y su resultado es una

propuesta práctica de aplicación específica, con viabilidad de ser ejecutado. **Fuente** (Andino Sosa, 2014)

2.3. Método

2.3.1. Método empírico.

La investigación empírica se puede definir como "la investigación basada en la experimentación o la observación. Dicha investigación es llevada a cabo para poner a prueba una hipótesis.

El ciclo empírico consiste en las siguientes etapas:

1. Observación

La observación consiste en recoger y organizar los hechos empíricos para formar hipótesis.

2. Inducción

La inducción es el proceso de formación de hipótesis

3. Deducción

Deducir las consecuencias con los datos empíricos recién adquiridos

4. Pruebas

Probar la hipótesis con nuevos datos empíricos

5. Evaluación

Realizar la evaluación de los resultados de las pruebas

Según (Exporable, 2009)

2.3.1.1. Método histórico.

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los fenómenos, en forma cronológica, que permita conocer la evolución y desarrollo del mismo, para lo que se requiere revelar los antecedentes, las etapas de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante este método, se analiza la trayectoria concreta de la teoría, y sus tendencias en los diferentes períodos de la historia (Kinneer & Taylor, 2008). Este método se aplicará para la recopilación de datos de la empresa, elementos de control, políticas utilizadas, constitución de la empresa, programas de trabajo, manuales existentes e información sobre los procesos.

2.3.1.2. Método sintético.

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

El análisis y la síntesis se contraponen en cierto momento del proceso, pero en otro se complementan, se enriquecen; uno sin el otro no puede existir ya que ambos se encuentran articulados en todo el proceso de conocimiento. Obtenido de: (RUIZ LIMON, 2006)

2.4. Población y Muestra.

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y si de ésta se debe tomar una muestra, cuando se trata de seres vivos, en caso de objetos se debe establecer cuál será el objeto, evento o fenómeno a estudiar

Población

Según DONOFE, Horacio;(1977: Pág. 361) Población o Universo es el conjunto o agregado del número de elementos, con caracteres comunes, en un espacio y tiempo determinados sobre los cuales se puede realizar observaciones. Para el presente caso se tomó como población a 150 empleados de la empresa, dentro de los se encuentran 19 personas que son clientes

Muestra

En el presente caso se tomará la población a 150 empleados de la empresa, y para determinación de la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Cuadro 1. **Calculo de la Muestra**

S =	Variable (0,25)
n =	Muestra “?”
Z =	Nivel de confianza (1,96)
N =	Población 150
E =	Nivel de rechazo 0,05

Fuente: Metodología de la Investigación Holger Martínez(pag.34)

Elaborado por: Nataly Matehu

$$n = \frac{0.25^2}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.25^2}{150}}$$

$$n = 58$$

n = 58 clientes a encuestar

Nota: De los 58 empleados a encuestar 33% corresponden a 19 personas, los mismos que son los clientes internos (personal administrativo y financiero) de la empresa; mientras que en un porcentaje del 67 % corresponde a 39 empleados compran los productos que ofrece la empresa.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACION

2.5.1. Entrevista

La entrevista consiste en reuniones individuales o grupales, en las cuales se cuestiona a los participantes con el fin de obtener información. Este medio brinda información completa y precisa, al tener contacto con el entrevistado, además de percibir actitudes y recibir comentarios (Kinnear & Taylor, 2008).

La entrevista se aplicará a funcionarios, gerentes y jefes de departamento, por lo que son fuentes directas de información espontánea, permitiendo apreciar la organización en conjunto de sus funciones administrativas, para determinar los ajustes o reformas que se deben hacer dentro de su contexto estructural y con relación a las perspectivas de trabajo presente y futuras. Todo ello, derivado de una actitud reflexiva y crítica por parte de sus integrantes, para conocer la realidad y poder transformarla, en respuesta a las necesidades y requerimientos del entorno.

2.5.2. **Bibliográfica**

Sirve para la fundamentación teórica, necesaria para acudir a información primaria que se encuentran en libros, revistas, anuarios, almanaques, diarios, boletines, volantes memorándums, leyes, reglamentos, regulaciones, resoluciones, folletos, enciclopedias, diccionarios, catálogos, vademécum, prospectos, tratados, manuales, tesis, conferencias, disertaciones, discursos, publicaciones estadísticas (Kinnear & Taylor, 2008).

La estadística es un auxiliar valioso de los fenómenos sujetos a una apreciación numérica, como base para la explicación, descripción y composición de dicho fenómeno.

Es necesario establecer las fuentes e instituciones publican que generan información, que se encuentre disponible en bibliotecas, hemerotecas, cinetecas, videotecas (películas, microfilms, diapositivas, casetes, discos, cintas); materiales no proyectables (fotografías, pinturas, retratos, filminas, planos, mapas, gráficos, dibujos, monedas).

2.5.3. **Directa o de Campo**

Es la observación directa que sirve para conseguir información nueva. El instrumental utilizado es la observación, encuesta postal o telefónica, entrevista personal, observación participativa o de panel (conferencias, foros, seminarios) y la experimentación.

2.6. Procesamiento de Datos

2.6.1. Plan para la recolección de información

La investigación de campo utiliza, como técnica principal, para la recolección de los datos la encuesta, la misma que articula un conjunto de preguntas que respondan a los objetivos de la investigación basada en los objetivos e hipótesis planteados de acuerdo con el enfoque escogido.

Tabla 1. Resumen de pasos a seguir para recolección de información

PASOS	DESCRIPCIÓN
Identificar los involucrados	Todas las personas que forman parte de la empresa (clientes internos), a los clientes externos fijos de la empresa se aplicarán encuestas. Al gerente de la empresa se aplicará entrevista directa.
Recopilar toda la información	<ul style="list-style-type: none">• Información de la empresa• Información de fuentes bibliográficas• Información de internet
Análisis de la información	Se realiza un discernimiento de toda la información recopilada, para hacer uso de la necesaria y concreta. De acuerdo a los porcentajes obtenidos en las respuestas de las preguntas realizadas en las encuestas se procederá al análisis respectivo para determinar la necesidad de la aplicación de un Manual de Procedimientos Presupuestario.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Nataly Matehu

2.6.2. Plan de procesamiento de la información

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones que recomienda Naranjo, Galo & otros (2002):

- “Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.”.
- “Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación”.
- “Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo”:
- Luego de esto se procesará la información a través del paquete informático Windows XP, programa Microsoft Excel, que facilita el análisis, interpretación y presentación de la información en tablas y gráfico. Para la investigación se utilizará el gráfico

circular, ya que muestra la contribución de cada respuesta, además se lo puede utilizar para agregar una serie de datos.

2.6.3. Selección de técnicas para el proceso de recolección de información

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de las tablas de la Operacionalización de variables se decide utilizar la encuesta que se aplicará a los clientes internos y externos de la organización, con el propósito de conocer sus expectativas y requerimientos.

Así también se empleará la entrevista no estructurada; en donde se llevará a cabo una conversación abierta con el Gerente de Textiles Técnicos, esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a las actividades que se ejecutan en el departamento financiero, de esta manera podrá aclarar cualquier duda que se presente sobre el cuestionario o investigación.

2.6.4. Selección de instrumentos acordes con la técnica escogida

Considerando la información de las tablas de la Operacionalización de variables se opta por la utilización de los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario:** Como instrumento útil para recopilar información para el desarrollo de la investigación, es un instrumento que consiste básicamente en un listado de preguntas utilizadas para recabar información de los acontecimientos a investigar.
- **Guía de entrevista:** Es otro de los instrumentos aplicados por el investigador para anotar las respuestas dadas por el Gerente de la empresa

2.7. Procesamiento de Datos

2.7.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es el resultado de la combinación de varios tipos de investigación, explicativa-descriptiva debido a que fue necesario establecer el diagnóstico de la situación actual de Textiles Técnicos, describir y analizar la efectividad de los componentes del proceso contable y explicar la incidencia en la empresa en estudio con lo que se diseñó el

manual de procedimientos presupuestario, que le permita a la Empresa a través de su aplicación un adecuado cumplimiento de los objetivos financieros.

2.7.2. Métodos de la investigación

En esta investigación se aplicó una combinación de métodos de investigación, el método de observación científica, el método descriptivo, por medio de estos procesos se describe o analiza los componentes, mecanismos y efectividad del manual de procedimientos presupuestario de la empresa Textiles Técnicos, y el método estadístico por medio del cual la obtención de datos se realizó en cada unidad objeto de análisis para posteriormente transformar dichos datos en información valedera para poder realizar el análisis de la situación actual de Textiles Técnicos. Adicionalmente, esta investigación se complementó con los métodos deductivo e inductivo. Se utiliza el método deductivo porque primero se menciona aquellos temas de interés general respecto a las microempresas para luego centrarnos en los de mayor interés e importancia para el estudio en este caso la empresa Textiles Técnicos. Luego usamos el método inductivo para explicar la relación causa – efecto entre los hechos que se relacionan con el problema planteado.

2.7.3. Variables de la Investigación

2.7.3.1. Variables Dependientes

- Adquisición y manejo de materia prima.
- Diseño de productos orientados al mercado de calzado.
- Políticas de la empresa en los procesos y normas de ciertas actividades de la empresa.
- Investigación de mercado con fines de exportación.
- Capacitación técnica del personal en materia presupuestaria.

2.7.3.2. Variables Independientes

- Incremento de potenciales competidores.
- Desarrollo de productos sustitutos.
- Aumento de precios por inflación.
- Importaciones mundiales de calzado.
- Cambios políticos y disposiciones gubernamentales.

2.7.4. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Conceptualización	Categoría	Indicador	Ítems	TÉCNICAS
VARIABLE INDEPENDIENTE: CARENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIO				
<p>Manual de procedimientos.- Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las <u>funciones</u> de una unidad administrativa de forma <u>eficaz</u> y <u>eficiente</u>, tomando en cuenta los <u>objetivos</u> y <u>posicionamiento</u> de la misma como <u>organización</u>. El manual incluye además los puestos o unidades que intervienen precisando su <u>responsabilidad</u> y participación.</p>	<p>Objetivos</p> <p>Organización adecuada</p> <p>Enfoque Sistémico</p> <p>Evaluación</p>	<p>Indicadores de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Economía 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted que es un Manual de Procedimientos Presupuestario? • ¿Considera usted que la empresa dispone y aplica herramientas de control en sus procesos financieros? • ¿Cree Ud. que un Manual de Procedimientos Presupuestario contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa? • ¿Cree usted que el control interno asegura la veracidad y confiabilidad en la información? 	<p><i>Encuesta a empleados y clientes de la empresa</i></p>
VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES INADECUADAS				
<p>Toma de decisiones.- Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y Procedimientos de Control Interno. • Veracidad de la información • Optimización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema control de gestión. • Crecimiento socio-económico de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree usted que una adecuada toma de decisiones incrementa la eficiencia en la empresa? • ¿La información requerida para la toma de decisiones se canaliza por los circuitos definidos para garantizar el control? 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a empleados y clientes de la empresa • Entrevista al Gerente

Elaborado Por: Nataly Matehu

CAPÍTULO III

3. Resultados

3.1. Situación Actual de la Empresa

En la actualidad Textiles Técnicos ha logrado mantenerse en el mercado, pero no ha tenido un crecimiento sostenido por la inexistencia de un control adecuado que permita evaluar las actividades, provocando de esta manera retrasos en los pedidos, duplicidad de funciones entre otros.

La Empresa Textiles Técnicos desde su fundación ha tenido como meta mantenerse en una posición privilegiada y sostenible hacia las fuerzas del entorno que lo rodea, lo cual solo será posible si cuenta con herramientas de control que permita detectar las falencias existentes en cada una de las áreas en la empresa para que el mismo sea considerando como un sistema de información relevante, oportuno y confiable.

3.1.1. Actividades de la empresa

Textiles Técnicos juega un papel importante en el desarrollo de las actividades comerciales, ya que además de constituir una fuente de empleo, ofreciéndoles a sus clientes calidad en sus productos, precios competitivos, ha ayudado de gran manera al crecimiento económico en la provincia de Tungurahua misma que está orientada a las exigencias de la gestión moderna a cumplir con perspectivas de crecimiento tanto a nivel local como nacional.

3.1.2. Visión

“Durante los tres próximos años Textiles Técnicos será la empresa textil más importante y sólida del país, de reconocido prestigio confianza en el ámbito nacional como resultado de los crecientes niveles de productividad y eficiencia en el servicio.”

3.1.3. Misión

“Producir y comercializar productos de óptima calidad dirigidos al sector productor de calzado, tanto para el mercado local como para el nacional. Buscar la satisfacción de las necesidades reales de los consumidores. Generando un proceso continuo de cambios, para mantener unidades productivas modernas, eficientes, rentables y competitivas contribuyendo al proceso de desarrollo del país.”

3.1.4. Estructura de la Empresa

Textiles Técnicos

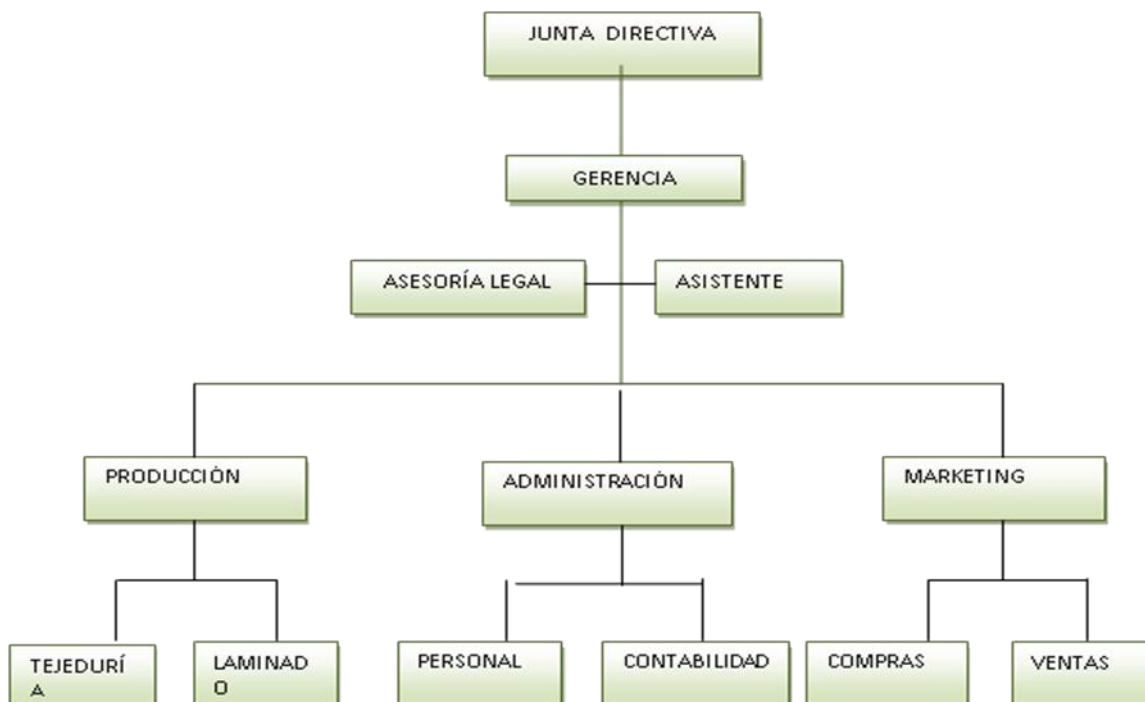


Figura 3. Organigrama Estructural Propuesto

Elaborado por: Nataly Matehu

Fuente: Textiles Técnicos

Descripción de funciones de la Empresa Textiles Técnicos

ÁREA: Junta de Socios
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Elegir y remover al Gerente General.• Aprobar anualmente el balance general, el estado de las cuentas de pérdidas y ganancias y los informes que presente el Gerente General.• Resolver acerca de la modificación del Contrato Social, disolución y liquidación de la empresa• Decidir la adquisición o enajenación de los bienes muebles e inmuebles de la empresa
ÁREA: Gerencia
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.• Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en función de los objetivos anuales.• Supervisar con las oficinas administrativas el manejo de los registros de producción y ventas para su análisis.• Mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.• Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo
ÁREA: Asistente
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Recibir correspondencia tanto interna como externa para Gerencia y Gestiones tanto Administrativas como Financieras• Realizar documentación solicitada por contabilidad, para luego ser registrada.• Recibir correspondencia interna enviada por subalternos y dependientes.• Realizar llamados telefónicos• Confirmar vía e-mail o teléfono.• Realizar Permisos Administrativos o Feriados Legales a• Realizar y coordinar en conjunto tareas de oficina.• Rendir semanalmente dinero “Caja Chica”, asignado a gerencia para gastos institucionales.
ÁREA: Asesoría Legal
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Analizar los documentos de los concernientes al manejo de la empresa• Elaborar los contratos que sean necesarios para el desenvolvimiento adecuado de las actividades de la empresa• Realizar los trámites pertinentes para la legalización de los instrumentos jurídicos.
ÁREA: Producción
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Analizar y controlar la fabricación• Planificar y distribuir la maquinaria.• Mantener la higiene y seguridad industrial• Controlar la producción y los inventarios• Controlar la calidad de los productos.• Departamento de Desarrollo de Nuevos Productos• Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo
ÁREA: Administrativa
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Contratación de personal• Estudiar y analizar el mercado• Planear y diseñar el producto

- Coordinar el proceso de implementación de nuevos productos
- Controlar y evaluar el avance de cada uno de los procesos.
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

ÁREA: Marketing

FUNCIONES:

- Preparar planes y presupuestos de ventas.
- Establecer metas y objetivos, con respecto al mercado.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motiva y guía las fuerzas de venta
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

3.2. Diagnostico FODA de la Empresa Textiles Técnicos de La Ciudad de Ambato.

La empresa no tenía diseñada una matriz FODA, por lo que se hizo necesaria la elaboración de la misma el cual se encuentra descrito a continuación:

El análisis FODA resume en si todo lo positivo y negativo que tiene la empresa tanto interna como externamente, por ello es importante que la misma reconozca cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, entonces conociendo su situación actual proyectarnos al futuro a través del establecimiento de estrategias que le permitan mejorar. Para el establecimiento de las Fortalezas y Debilidades que tienen incidencia en las actividades que desarrolla en la empresa se realizó entrevistas a los empleados, y personal que labora en la misma.

Por lo cual se debe discurrir que los esfuerzos no deben estar dirigidos únicamente a superar las debilidades sino a solidificar las fortalezas de la empresa, además es importante tomar en cuenta los factores externos que pueden afectarla, como también las oportunidades que deberían ser aprovechadas para mejorar las condiciones de la misma.

3.2.1. Análisis Interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos calidad e innovación tecnológica; imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios y servicio al cliente, la organización con las estructuras, el proceso de dirección y control; el Talento Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; las Finanzas de sus recursos económicos disponibles, presupuesto; y, por último es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones.

Tabla 3. Análisis de Fortalezas y Oportunidad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación al personal• Comunicación constante de todos los que conforman la empresa• Calidad e innovación constante• Adecuado espacio físico• Trabajo bajo estándares de calidad• Capacidad instalada de producción	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica• Ingreso de nuevas tecnologías• Mejores proveedores• Apertura de nuevos mercados.• Posibles alianzas estratégicas.• Diversificación de los productos.• Crecimiento demográfico.

Elaborado por: Nataly Matehu

3.2.2. Análisis Externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del mismo es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, Abarca también diversas áreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; el Sector detectando las tendencias el mercado, proveedores de insumos y los clientes; la competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus servicios.

Tabla 4. Análisis de Debilidades y Amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> No contar con un Manual de procedimientos presupuestario. No tener un control de ingresos, ni manejo de cedulas para establecer su presupuesto maestro anual. No contar con herramientas que faciliten el manejo de los recursos financieros de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Entrada potencial de competidores al mercado. Crecimiento de la competencia desleal (productos importados de forma ilegal). Altos índices de delincuencia. Escasez de mano de obra especializada. Altos intereses para préstamos en la banca comercial. Bajo poder adquisitivo en la población

Elaborado por: Nataly Matehu

Tabla 5. Análisis de la Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TEXTILES TÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad instalada de producción Basta experiencia en el medio productor del calzado Mejoramiento Continuo Trabajo bajo estándares de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> No contar con un Manual de procedimientos presupuestario. No tener un control de ingresos, ni manejo de cedulas para establecer su presupuesto maestro anual. No contar con herramientas que faciliten el manejo de los recursos financieros de la empresa.
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FO)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> Ubicación geográfica Nueva tecnología con la apertura de mercados Aparecimiento de nuevos nichos de mercado Mejores proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechando la ubicación y la producción se debe incrementar la participación en el mercado (plan de marketing) Adquirir nueva maquinaria a fin de satisfacer el vasto y exigente sector del calzado. Crear políticas para delinear claramente el objetivo y el propósito de satisfacer los mercados. Implantar programas de auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el servicio de transporte para los empleados Capacitación permanente al personal a la vanguardia de la tecnología modernizando los procesos productivos. Incentivos por metas alcanzadas al personal. Aprovechar la ubicación geográfica estratégica para entregar rápidamente los productos diseñando planes de ruta
AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FA)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad económica y política del país Competencia en calidad y precio (Productos. importados) Alto grado de migración de la mano de obra calificada Pocas líneas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar programa de posibles contingencias el cual nos brinde otros mercados fuera del país. Elaborar estrategias que le permitan a la empresa adquirir materia prima más barata. Remuneración por competencias y logros alcanzados, diseñar plan por método de puntos. Buscar alianzas estratégicas plazos más largos 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar equipos de trabajo y reducir costo de producción Programa para capacitar al empleado en temas financieros. Iniciar un programa de remuneración por metas alcanzadas más incentivos Implementar un Manual de Procedimientos Presupuestario. (Segmentar el mercado).

Elaborado por: Nataly Matehu

3.3. Situación Financiera de la Empresa Textiles Técnicos.

Para definir la situación financiera de una empresa se necesita conocer como está conformada contablemente, así como hacer comparaciones mediante análisis de Estados Financieros, indicadores económicos, así como también su interpretación, estos son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo.

Los conceptos que definen la Situación Financiera de la empresa son la **solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad.**

- **Solvencia.** Es la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones cuando éstas sean exigibles, ya sea en el corto o en el largo plazo.

A menudo, suele equipararse el término solvencia con el de liquidez. Esta confusión induce a error, ya que mientras la solvencia mide la capacidad de pago de una empresa, la liquidez mide la cantidad de dinero en efectivo de una empresa, o la posibilidad de generarlo. Esta cantidad generalmente se mantiene en efectivo por razones de seguridad (emergencias), para especular (aprovechar ofertas) o simplemente para realizar las operaciones normales de un negocio.

- **Estabilidad.** Es la capacidad de una empresa para mantenerse en condiciones financieras sanas durante un periodo determinado.

Esta característica es importante, ya que de nada nos sirve saber que la situación financiera actual de una empresa es buena si no sabemos cuánto tiempo puede durar.

- **Productividad.** Es la eficiencia con que se están utilizando los recursos de una empresa.
- **Rentabilidad.** Mide la cantidad de recursos generados por las inversiones realizadas en un proyecto determinado.

Cuadro 2. Balance General Textiles Técnicos 2015

ACTIVOS		
Activos Corrientes		180.247,48
Efectivo	16.515,46	
Cuentas por Cobrar Clientes	36.557,14	
Inv. Materia Prima	56.203,28	
Inv. P. Proceso	38.566,23	
Inv. P. Terminado	15.398,01	
Gastos Pagados por Anticipado	17.007,36	
Activo fijo		200.168,88
Terreno	39.965,21	
Edificio	6.353,76	
Plantas, Equipos y Maquinaria	142.085,63	
Mobiliario	3.433,45	
Vehículos	8.330,83	
TOTAL ACTIVOS		380.416,36
PASIVO		
Pasivo corriente		201.335,34
Cuentas por Pagar Proveedores	116.573,77	
Salarios por Pagar	56.536,21	
Impuestos por Pagar	28.225,36	
Pasivo Largo plazo		64.253,77
Bancos	52.586,42	
Prestaciones Sociales	11.667,35	
TOTAL PASIVOS		265.589,11
PATRIMONIO		
Capital Social	51.920,64	
Reservas	16.000,00	
Ut. Del Ejercicio	46.906,61	
TOT. PATRIMONIO		114.827,25
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		380.416,36

Elaborado por: Nataly Matehu

Fuente: Textiles Tecnicos

3.3.1. Análisis Financiero Vertical y Horizontal

El Análisis Vertical nos va a permitir analizar la participación o peso de cada cuenta de los estados financieros dentro del total, por ejemplo, cuanto del Activo representa el Efectivo o cuanto representan los Gastos Financieros con respecto a las Ventas, en este análisis se trabaja en un mismo año determinando la composición de las cuentas de los estados financieros.

Por su parte en el Análisis Horizontal se hace comparaciones de una misma cuenta pero a través del tiempo, la idea de este análisis es ver el comportamiento en distintos períodos de una cuenta, o sea si muestra tendencia creciente, si descende, es fluctuante y analizar porqué de su comportamiento es importante, más aún si se trata en bajas en ventas o aumentos en costos, se debe tener en cuenta que generalmente este análisis es de carácter nominal o sea a precios de cada año, según el tipo de análisis que se realice, se puede deflactar los datos para observar si en términos reales las cuentas aumentan o si es la inflación la que explica los crecimientos o decrecimientos.

Cuadro 3. Cuadro 85. Balance General Año 2014 y 2015

	2014	2015
ACTIVOS		
Activos Corrientes	161.712,21	180.247,48
Efectivo	14.862,13	16.515,46
Cuentas por Cobrar Clientes	32.621,68	36.557,14
Inv. Materia Prima	51.624,32	56.203,28
Inv. P. Proceso	40.032,35	38.566,23
Inv. P. Terminado	13.568,98	15.398,01
Gastos Pagados por Anticipado	9.002,75	17.007,36
Activo fijo	202.232,33	200.168,88
Terreno	39.965,21	39.965,21
Edificio	6.554,36	6.353,76
Plantas, Equipos y Maquinaria	143.517,93	142.085,63
Mobiliario	3.658,76	3.433,45
Vehículos	8.536,07	8.330,83
TOTAL ACTIVOS	363.944,54	380.416,36
PASIVO		
Pasivo corriente	182.116,83	201.335,34
Cuentas por Pagar Proveedores	104.356,28	116.573,77
Salarios por Pagar	52.112,71	56.536,21
Impuestos por Pagar	25.647,84	28.225,36
Pasivo Largo plazo	51.831,60	64.253,77
Bancos	40.269,35	52.586,42
Prestaciones Sociales	11.562,25	11.667,35
TOTAL PASIVOS	233.948,43	265.589,11
PATRIMONIO		
Capital Social	72.969,33	51.920,64
Reservas	16.000,00	16.000,00
Ut. Del Ejercicio	41.026,78	46.906,61
TOTAL PATRIMONIO	129.996,11	114.827,25
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	363.944,54	380.416,36

Elaborado por: Nataly Matehu

Fuente: Textiles Tecnicos

3.3.1.1. Análisis vertical cuenta activos

Cuadro 4. Comparación de porcentajes del año 2014 con el año 2015

	2014	%	2015	%	Comparación
Activos Corrientes	161.712,21	44,43%	180.247,48	47,38%	2,95%
Efectivo	14.862,13	9,19%	16.515,46	9,16%	-0,03%
Cuentas por Cobrar Clientes	32.621,68	20,17%	36.557,14	20,28%	0,11%
Inv. Materia Prima	51.624,32	31,92%	56.203,28	31,18%	-0,74%
Inv. P. Proceso	40.032,35	24,76%	38.566,23	21,40%	-3,36%
Inv. P. Terminado	13.568,98	8,39%	15.398,01	8,54%	0,15%
Gastos Pagados por Anticipado	9.002,75	5,57%	17.007,36	9,44%	3,87%
Activo fijo	202.232,33	55,57%	200.168,88	52,62%	-2,95%
Terreno	39.965,21	19,76%	39.965,21	19,97%	0,20%
Edificio	6.554,36	3,24%	6.353,76	3,17%	-0,07%
Plantas, Equipos y Maquinaria	143.517,93	70,97%	142.085,63	70,98%	0,02%
Mobiliario	3.658,76	1,81%	3.433,45	1,72%	-0,09%
Vehículos	8.536,07	4,22%	8.330,83	4,16%	-0,06%
TOTAL ACTIVOS	363.944,54		380.416,36		

Elaborado por: Nataly Matehu

Esta cuenta aumento debido a que las ventas al contado también aumentaron junto con las cuentas por cobrar. El efectivo del año 2014 disminuyó en su participación con respecto a la cuenta de activos corrientes hacia el año 2015 en un 0.03%, debido a que las ventas a contado disminuyeron, por otra parte, las cuentas por cobrar aumentaron, ya que a los clientes se les otorgo un plazo mayor para el pago de las deudas.

El inventario en materia prima aumento pues la empresa adquirió material en mayor proporción que el año anterior y a su vez el precio de la materia prima incremento en el transcurso del periodo. La cuenta inventario productos en proceso disminuyo esto se debió a que para este año incremento el personal o a su vez se adquirió maquinaria. También pudo ocurrir que los gastos en planta hayan aumentado como el consumo de energía eléctrica, etc. El Inventario en productos terminados incrementó, lo que se debió a que el local no presento ningún problema. También los gastos pagados por anticipado se incrementaron considerablemente, por lo cual la empresa tuvo más liquidez del efectivo y pudo cubrir estos gastos de mejor manera que el año 2014.

El terreno se mantiene en el mismo valor, indica que no se ha hecho una revalorización del mismo. La cuenta edificios disminuyo su valor la razón de esto, es la depreciación del mismo la cual esta está incluida en el valor. Maquinarias y equipos incremento, esto se produjo por la adquisición de herramientas e implementos que eran necesarios para el giro del negocio. La cuenta, muebles y enceres disminuyo, ya que no se necesitó comprar más para el periodo. Vehículos: esta cuenta también disminuyo, esto se debió a que para el año 2015 no se adquirieron nuevos vehículos.

NOTA: Para las cuentas de Activo Fijo cabe señalar que en los valores de las mismas ya se encuentra realizada la respectiva depreciación.

3.3.1.2. Análisis vertical cuenta pasivos

Cuadro 5. Comparación de porcentajes del año 2014 con el año 2015

	2014	%	2015	%	Comparación
Pasivo corriente	182.116,83	77,84%	201.335,34	75,81%	-2,04%
Cuentas por Pagar					
Proveedores	104.356,28	57,30%	116.573,77	57,90%	0,60%
Salarios por Pagar	52.112,71	28,61%	56.536,21	28,08%	-0,53%
Impuestos por Pagar	25.647,84	14,08%	28.225,36	14,02%	-0,06%
Pasivo Largo plazo	51.831,60	22,16%	64.253,77	24,19%	2,04%
Bancos	40.269,35	77,69%	52.586,42	81,84%	4,15%
Prestaciones Sociales	11.562,25	22,31%	11.667,35	18,16%	-4,15%
TOTAL PASIVOS	233.948,43	100,00%	265.589,11	100,00%	

Elaborado por: Nataly Matehu

Comparativamente en las cuentas por pagar proveedores entre el año 2014 y 2015 existió una disminución con respecto a los pasivos corrientes del 0.204, esto se produjo por que los precios de materia prima aumentaron. Entre el año 2014 y 2015 la cuenta Salarios por Pagar aumento ya que se realizaron algunos aumentos y el personal incremento.

La cuenta impuestos por pagar aumento puesto que como la utilidad del año 2015 se incrementó así mismo los impuestos. La cuenta préstamos bancarios aumento ya que se realizó un préstamo para expansión del local. Préstamos bancarios, al aumentar nos indica que, aunque hay más liquidez por parte de la empresa hace falta cubrir ciertos rubros con

préstamos. Las prestaciones sociales aumentaron porque la empresa decidió contratar más trabajadores.

3.3.1.3. Análisis Vertical Cuenta Patrimonio

Cuadro 6. Comparación de porcentajes del año 2014 con el año 2015

	2014	%	2015	%	Comparación
PATRIMONIO					
Capital Social	72.969,33	56,13%	51.920,64	45,22%	-10,92%
Reservas	16.000,00	12,31%	16.000,00	13,93%	1,63%
Ut. Del Ejercicio	41.026,78	31,56%	46.906,61	40,85%	9,29%
TOT. PATRIMONIO	129.996,11	100,00%	114.827,25	100,00%	

Elaborado por: Nataly Matehu

La cuenta capital social entre el año 2014 y 2015 vario en 21048.69 dólares es decir que se repartió a los socios los mismos que no realizaron aportaciones en el periodo. Comparativamente en la cuenta reservas entre estos años se mantuvo, ya que como política la empresa mantiene este rubro. Comparativamente la cuenta utilidad del ejercicio entre el año 2014 y 20115 aumento en un 9.29% con respecto al patrimonio total que corresponde a 5879.82 dólares lo que quiere decir que al final del ejercicio hubo ganancia.

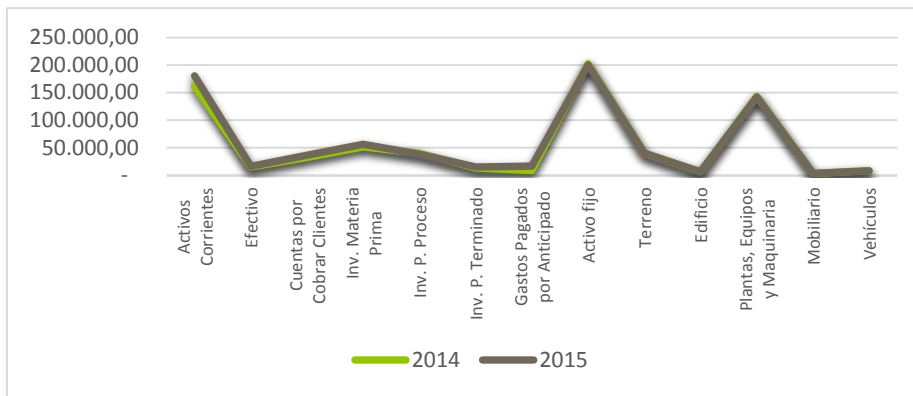
3.3.1 Análisis Horizontal Cuenta Activos

Cuadro 7. Porcentajes Cuenta Activo año 2014 y año 2015

	2014	2015	Variación	2015 vs 2014
ACTIVOS				
Activos Corrientes	161.712,21	180.247,48	18.535,27	11,46%
Efectivo	14.862,13	16.515,46	1.653,33	11,12%
Cuentas por Cobrar Clientes	32.621,68	36.557,14	3.935,46	12,06%
Inv. Materia Prima	51.624,32	56.203,28	4.578,96	8,87%
Inv. P. Proceso	40.032,35	38.566,23	-1.466,12	-3,66%
Inv. P. Terminado	13.568,98	15.398,01	1.829,03	13,48%
Gastos Pagados por Anticipado	9.002,75	17.007,36	8.004,61	88,91%
Activo fijo	202.232,33	200.168,88	-2.063,45	-1,02%
Terreno	39.965,21	39.965,21	-	0,00%
Edificio	6.554,36	6.353,76	-200,60	-3,06%
Plantas, Equipos y Maquinaria	143.517,93	142.085,63	-1.432,30	-1,00%
Mobiliario	3.658,76	3.433,45	-225,31	-6,16%
Vehículos	8.536,07	8.330,83	-205,24	-2,40%
TOTAL ACTIVOS	363.944,54	380.416,36	16.471,82	4,53%

Elaborado por: Nataly Matehu

Gráfico 1. **Porcentajes Cuenta Activo año 2014 y año 2015**



Elaborado por: Nataly Matehu

En los activos corrientes hay un gran porcentaje que le pertenece a la cuenta inventarios, seguido por cuentas por cobrar, efectivo y gastos pagados por anticipado. Del año 2014 al 2015 se hicieron más ventas a crédito que en efectivo. Esto se debió también a que los clientes no están pagando a tiempo.

Señalamos que los inventarios si se vendieron en el año 2015 el activo corriente aumento, lo que indica que las cuentas por cobrar aumentaron, así como los inventarios. Esto no le conviene a la empresa puesto que por mucha rentabilidad que esta tenga es necesario que cuente con una buena liquidez para cubrir las obligaciones contraídas en este año. Comparativamente en el efectivo entre el año 2014 y 2015 existió una disminución del 11.12% que corresponde a 1653,33 dólares. Comparativamente las cuentas por cobrar clientes entre el año 2014 y 2015 aumento en un 12.06% que corresponde a 3935,46 dólares. Comparativamente la cuenta inventario en materia prima aumento en un 8.87% que equivale a 4578,96 dólares. Esto nos indica que la empresa adquirió material en mayor proporción que el año anterior y a su vez que el precio de los materiales pudo haber incrementado en el transcurso del tiempo. Este tiene el porcentaje más alto en lo que se refiere activos corrientes.

Comparativamente los inventarios productos en proceso entre estos años disminuyeron un 3.66% que corresponde a 1466,12 dólares. Esto se dio porque el personal se incrementó

además fue necesario que se adquiriera maquinaria. También los gastos en planta aumentaron como el consumo de energía eléctrica, etc.

Comparativamente la cuenta inventario en productos terminados entre el año 2014 y 2015 aumento en un 13.48% que equivale 1829,03 dólares. Se debió a que se pudo vender todo lo que se tenía como meta.

Comparativamente los gastos pagados por anticipado aumentaron un 88.91% que corresponde a 8004,61 dólares. Lo cual quiere decir que la empresa tuvo más liquidez del efectivo y pudo cubrir estos gastos de mejor manera que el año 2011.

El valor de los activos fijos aumento ya que existió venta de uno de ellos. Ya que esta es la principal razón por la que los estos activos aumentan. Se debe tener en cuenta que esta venta es ocasional y no va a ocurrir siempre.

Comparativamente la cuenta terrenos no existió ni una disminución ni un aumento, se mantuvo el 0 % que corresponde 0 dólares. El terreno se mantiene en el mismo valor, indica que no se ha hecho una revalorización o que el valor del mismo no ha variado en el transcurso del periodo.

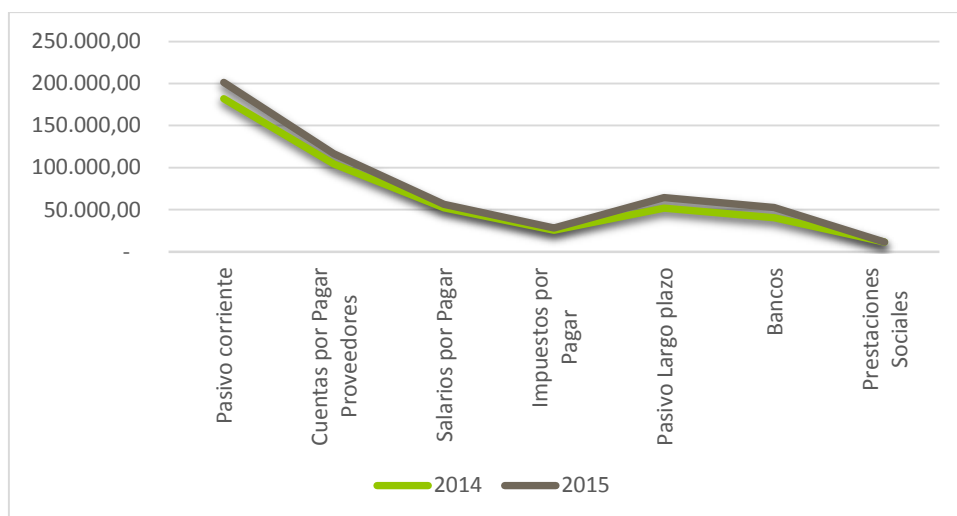
Comparativamente las cuentas de los activos fijos disminuyeron puesto que en los valores de los mismos se incluye sus depreciaciones del año 2014 al 2015 la cuenta edificios vario en 3.06%, la cuenta planta, equipo y maquinaria en -1%, la cuenta mobiliaria en 6.16% y la cuenta vehículos por su parte en 2.40%.

Cuadro 8. Porcentajes Cuenta Pasivo año 2011 y año 2012

	2014	2015	Variación	2015 vs 2014
PASIVO				
Pasivo corriente	182.116,83	201.335,34	19.218,51	10,55%
Cuentas por Pagar Proveedores	104.356,28	116.573,77	12.217,49	11,71%
Salarios por Pagar	52.112,71	56.536,21	4.423,50	8,49%
Impuestos por Pagar	25.647,84	28.225,36	2.577,52	10,05%
Pasivo Largo plazo	51.831,60	64.253,77	12.422,17	23,97%
Bancos	40.269,35	52.586,42	12.317,07	30,59%
Prestaciones Sociales	11.562,25	11.667,35	105,10	0,91%
TOTAL PASIVOS	233.948,43	265.589,11	31.640,68	13,52%

Elaborado por: Nataly Matehu

Gráfico 2. Porcentajes Cuenta Pasivo año 2014 y año 2015



Elaborado por: Nataly Matehu

Comparativamente en las cuentas por pagar proveedores entre el año 2014 y 2015 existió un aumento del 11.71% que corresponde a 12217,49 dólares. Esto quiere decir que la empresa tuvo mayor adquisición de materia prima.

Entre el año 2014 y 2015 la cuenta Salarios por Pagar aumento en un 8.49% que corresponde a 4423,5 dólares. Esto se debió a que se contrató nuevo personal.

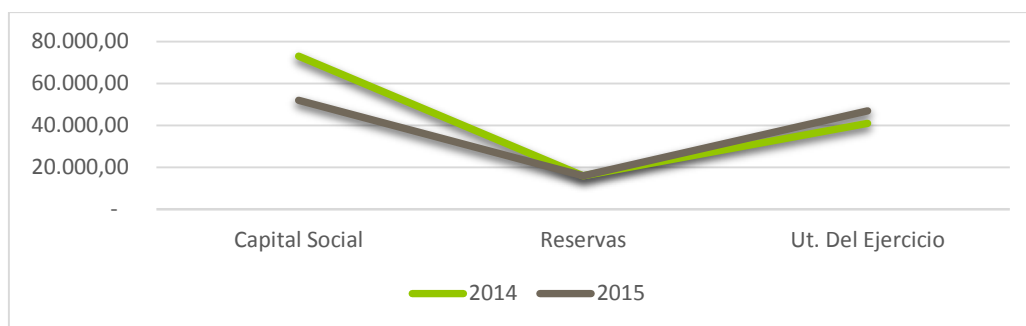
La cuenta impuestos por pagar entre el 2014 y 2015 aumento en 12247.49 dólares. La cuenta Impuestos por pagar, aumento ya que la utilidad de la empresa también lo hizo. La cuenta prestaciones sociales entre el año 2014 y 2015 aumento en 0.91% que equivale a 105,1 dólares. Hay que pagar más por prestaciones sociales ya que hay nuevo personal contratado.

Cuadro 9. Porcentajes Cuenta Patrimonio año 2014 y año 2015

	2014	2015	Variación	2015 vs 2014
Capital Social	72.969,33	51.920,64	-21.048,69	-28,85%
Reservas	16.000,00	16.000,00	-	0,00%
Ut. Del Ejercicio	41.026,78	46.906,61	5.879,82	14,33%
TOT. PATRIMONIO	129.996,11	114.827,25	-15.168,87	-11,67%

Elaborado por: Nataly Matehu

Gráfico 3. Porcentajes Cuenta Patrimonio año 2014 y año 2015



Elaborado por: Nataly Matehu

La cuenta capital social entre el año 2014 y 2015 tuvo una disminución de 28.85% que equivale a 21048,69 dólares ya que hubo una repartición a los socios y los mismos ya no hicieron aportaciones.

Comparativamente en la cuenta reservas entre estos años se mantuvo en 16000.00 dólares ya que es política de la empresa mantenerlo en ese rubro. Comparativamente la cuenta utilidad del ejercicio entre el año 2014 y 2015 aumento en un 14.33% que corresponde a 5879.82 dólares ya que en el mismo se incrementaron las ventas lo que produjo un incremento en esta cuenta.

3.3.2. Análisis vertical del estado de resultados

Cuadro 10. Estado de Costos Simplificado Empresa Textiles Técnicos 2014

EMPRESA TEXTILES TÉCNICOS
ESTADO DE COSTOS SIMPLIFICADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Material Directo	51.624,32
(+) Mano de Obra Directa	63.674,96
(+) Costos Generales de Fabricación	11.231,12
Costo de Producción	126.530,40
(+) Inventario de Productos en Proceso	40.032,35
(=) Costo de Productos en Proceso	166.562,75
(-) Inventario Final de Productos en Proceso	10.356,32
(=) Costo de Productos Terminados	156.206,43
(+) Inventarió Inicial de Productos Terminados	13.568,98
(=) Costo de Productos disponibles para la venta	169.775,41
(-) Inventario Final de Productos Terminados	25.841,34
(=) Costo de Productos Fabricados y vendidos	143.934,07

Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 11. Estado de Pérdidas y Ganancias 2014EMPRESA TEXTILES TECNICOS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2014
INGRESOS OPERACIONALES	252.516,70
(-) Costo De Ventas	143.934,07
UTILIDAD BRUTA	108.582,63
(-) Gastos Operacionales De Administración	26.584,37
(-) Gastos Operacionales De Ventas	12.652,23
UTILIDAD OPERACIONAL	69.346,03
(+) Ingresos No Operacionales	6.232,96
(-) Gastos No Operacionales	2.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y REP. UTILIDADES	73.578,99
(-) Rep. Utilidades 15%	11.036,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	62.542,14
(-) IMPUESTO DE RENTA 25%	15.635,54
UTILIDAD DEL EJERCICIO	46.906,61

Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 12. Estado de Costos Simplificado 2015EMPRESA TEXTILES TECNICOS
ESTADO DE COSTOS SIMPLIFICADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

Material Directo	56.203,28
(+) Mano de Obra Directa	68.203,56
(+) Costos Generales de Fabricación	12.465,23
Costo de Producción	136.872,07
(+) Inventario de Productos en Proceso	38.566,23
(=) Costo de Productos en Proceso	175.438,30
(-) Inventario Final de Productos en Proceso	10.453,64
(=) Costo de Productos Terminados	164.984,66
(+) Inventarió Inicial de Productos Terminados	15.398,01
(=) Costo de Productos disponibles para la venta	180.382,67
(-) Inventario Final de Productos Terminados	31.256,53
(=) Costo de Productos Fabricados y vendidos	149.126,14

Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 13. Estado de Pérdidas y Ganancias 2015EMPRESA TEXTILES TECNICOS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2015
INGRESOS OPERACIONALES	270.523,54
(-) Costo De Ventas	149.126,14
UTILIDAD BRUTA	121.397,40
(-) Gastos Operacionales De Administración	28.563,20
(-) Gastos Operacionales De Ventas	13.562,86
UTILIDAD OPERACIONAL	79.271,34
(+) Ingresos No Operacionales	6852,75
(-) Gastos No Operacionales	2.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y REP. UTILIDADES	84.124,09
(-) Rep. Utilidades 15%	12.618,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	71.505,48
(-) Impuesto De Renta 25%	17.876,37
UTILIDAD DEL EJERCICIO	53.629,11

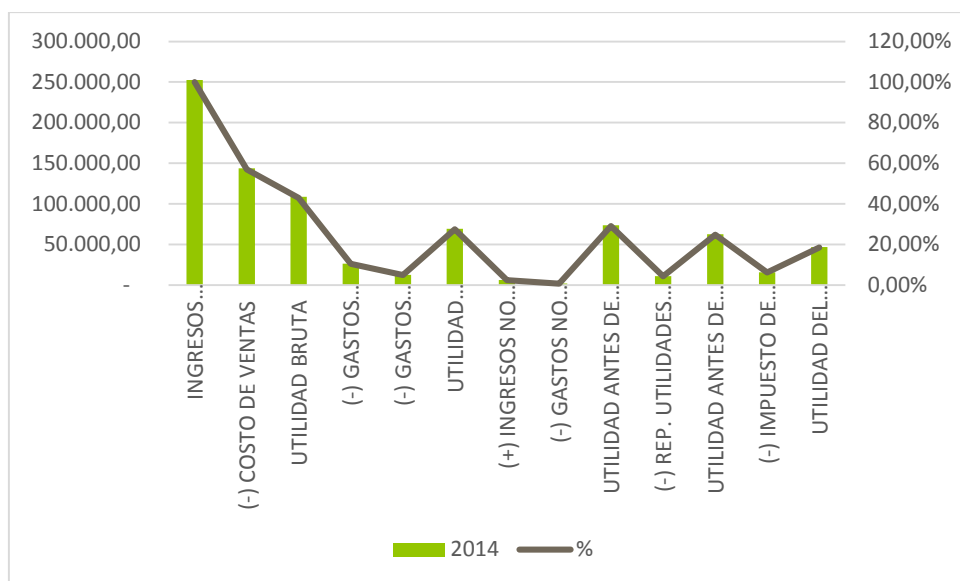
Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 14. Porcentajes Estado de Resultados año 2014EMPRESA TEXTILES TECNICOS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2014	%
INGRESOS OPERACIONALES	252.516,70	100,00%
(-) Costo De Ventas	143.934,07	57,00%
UTILIDAD BRUTA	108.582,63	43,00%
(-) Gastos Operacionales De Administración	26.584,37	10,53%
(-) Gastos Operacionales De Ventas	12.652,23	5,01%
UTILIDAD OPERACIONAL	69.346,03	27,46%
(+) Ingresos No Operacionales	6.232,96	2,47%
(-) Gastos No Operacionales	2.000,00	0,79%
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y REP. UTILIDADES	73.578,99	29,14%
(-) Rep. Utilidades 15%	11.036,85	4,37%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	62.542,14	24,77%
(-) Impuesto De Renta 25%	15.635,54	6,19%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	46.906,61	18,58%

Elaborado por: Nataly Matehu

Gráfico 4. **Porcentajes Estado de Resultados año 2014**



Elaborado por: Nataly Matehu

En este año el costo de venta corresponde a un 57% lo que le ha permitido lograr una utilidad neta de 18.58%. Es decir que por cada dólar que ha vendido la empresa le cuesta 57 centavos y que los gastos correspondientes a la administración y ventas corresponde a 15.54 centavos de las ventas.

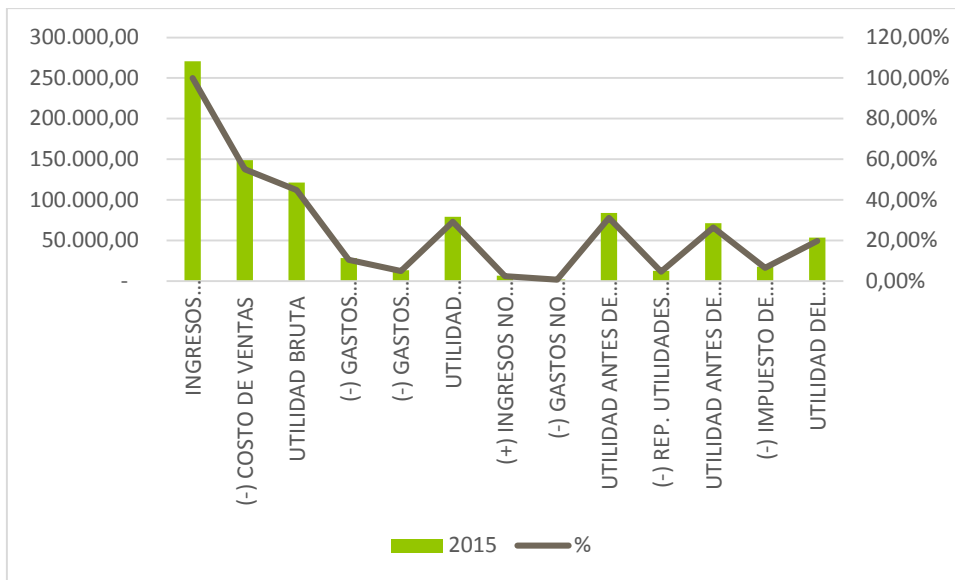
Cuadro 15. **Porcentajes Estado de Resultados año 2015**

EMPRESA TEXTILES TECNICOS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2015	%
INGRESOS OPERACIONALES	270.523,54	100,00%
(-) Costo De Ventas	149.126,14	55,13%
UTILIDAD BRUTA	121.397,40	44,87%
(-) Gastos Operacionales De Administración	28.563,20	10,56%
(-) Gastos Operacionales De Ventas	13.562,86	5,01%
UTILIDAD OPERACIONAL	79.271,34	29,30%
(+) Ingresos No Operacionales	6.852,75	2,53%
(-) Gastos No Operacionales	2.000,00	0,74%
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y REP. UTILIDADES	84.124,09	31,10%
(-) Rep. Utilidades 15%	12.618,61	4,66%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	71.505,48	26,43%
(-) Impuesto De Renta 25%	17.876,37	6,61%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	53.629,11	19,82%

Elaborado por: Nataly Matehu

Gráfico 5. **Porcentajes Estado de Resultados año 2015.**



Elaborado por: Nataly Matehu

En este año el costo de venta corresponde a un 55.13% lo que nos ha permitido lograr una utilidad neta de 19.82% Es decir que por cada dólar que ha vendido la empresa le cuesta 55.13 centavos y los gastos de administración y ventas corresponde a 15.57 centavos del costo.

3.3.3. Índices Financieros

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras (Scribd, 2015).

Índices De Liquidez

Son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

Índice de solvencia: Conocido también como razón corriente, se lo calcula con: activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2014

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{161.712,21}{182.116,83} = 0.89$$

2015

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{180.247,48}{201.335,34} = 0.90$$

Mide la disponibilidad monetaria de la empresa para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo

Interpretación: Para el año 2014 la empresa por cada dólar de obligación vigente contaba con \$0,89 centavos de dólar para respaldarla. Con respecto al año 2015 podemos decir que su liquidez aumento, ya que ahora destina 0,90 centavos de dólar para el respaldo de las mismas.

$$\text{Índice de solvencia} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2014

$$\text{Índice de solvencia} = 161.712,21 - 182.116,83 = -20.404,62$$

2015

$$\text{Índice de solvencia} = 180.247,48 - 201.335,34 = -21.087,86$$

Interpretación: Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, aun debió pagar quedarán \$20404,62 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2015 dicho capital de trabajo disminuyó en \$683.24 lo cual puede ser consecuencia del préstamo adquirido por parte de la empresa.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2014

$$\text{Prueba Acida} = \frac{161.712,21 - 105.225,65}{182.116,83} = 0.31$$

2015

$$\text{Prueba Acida} = \frac{180.247,48 - 110.167,52}{201.335,34} = 0.35$$

Interpretación: En el año 2014 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir con ellas; en cambio en el año 2015 este indicador aumentó, pero no lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Nivel de Dependencia de Inventarios

$$= \frac{\text{Pasivos Corriente} - (\text{Bancos} + \text{Cuentas por pagar})}{\text{Inventarios}}$$

2014

$$\text{Nivel de Dependencia de Inventarios} = \frac{182.116,83 - 144.625,63}{105.225,65} = 0.35.63\%$$

2015

$$\text{Nivel de Dependencia de Inventarios} = \frac{201.335,34 - 116.573,77}{110.167,52} = 29.21\%$$

Interpretación: Como podemos observar si la empresa quiere responder con el pago de sus obligaciones corrientes tendría que vender el 35.63 % para el 2014 y el 29.21% para el 2015 del total de sus inventarios

$$\text{N. de Días Cartera a Mano} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Brutas X 360}}{\text{Ventas Netas}}$$

2014

$$\text{N. de Días Cartera a Mano} = \frac{32.621,68 \times 360}{252.516,70} = 46.51$$

2015

$$\text{N. de Días Cartera a Mano} = \frac{36.557,14 \times 360}{270.523,54} = 48.65$$

Interpretación: El plazo promedio concedido a los clientes para que realicen el pago de los pedidos es aproximadamente de 46.51 días en el año 2014 y de 48 días para el año 2015, esto se utiliza para establecer una política de cobro por la empresa para captar nuevos clientes, fidelizarlos o incrementar las ventas. Podemos concluir que plazos de hasta 2 meses son razonables para que la empresa recupere su cartera.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{360}{\text{N. de Días Cartera a Mano}}$$

2014

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{360}{46.51} = 7.74$$

2015

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{360}{48.65} = 7.40$$

Interpretación: La empresa Textiles Técnicas, que para el año 2014 convirtió los \$32621,68 dólares en efectivo 7,74 veces en el año es decir que en promedio tardó 46 en rotar su cartera, en cambio para el año 2015 este proceso fue más lento, debido a que rotó su cartera 7,40 veces es decir que se demoró aproximadamente 50 convirtiendo en efectivo su cartera.

$$\text{N. de Días Inventario a Mano} = \frac{\text{Valor del Inventario X 360}}{\text{Costo de Mercancía Vendida}}$$

2014

$$\text{N. de Días Inventario a Mano} = \frac{105.225,65 \times 360}{143.934,07} = 263.18$$

2015

$$\text{N. de Días Inventario a Mano} = \frac{110.167,52 \times 360}{149.126,14} = 265.95$$

Interpretación: Podemos observar que para la empresa Textiles Técnicos, que para poder atender la demanda de sus productos necesito almacenar sus inventarios durante 263 días para el 2014 y 265 para el 2015. Podemos concluir que hubo un incremento en el número de días de almacenaje lo cual puede resultar perjudicial para la empresa ya que le implica asumir más costos.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\text{N. de Días Inventario a Mano}}$$

2014

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{263.18} = 1.37$$

2015

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{265.95} = 1.35$$

Interpretación: La empresa convirtió el total de sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar 1,37 veces para el año 2014 y 1.35 veces para el 2015. Es pudo haber originado el aumento de las ventas.

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{Nro. de Días cartera a mano} - \text{Nro. de Días inv. a mano}$$

2014

$$\text{Ciclo Operacional} = 46.51 - 263.18 = -216.68$$

2015

$$\text{Ciclo Operacional} = 48.65 - 265.95 = -217.30$$

Interpretación: La empresa tuvo un ciclo operacional de 217 días para el año 2014 y de 217 días para el año 2015.

$$\text{Rotación Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}}$$

2014

$$\text{Rotación Activos Operacionales} = \frac{252.516,70}{161.712,21} = 1.56$$

2015

$$\text{Rotación Activos Operacionales} = \frac{270.523,54}{180.247,48} = 1.50$$

Interpretación: Para el año 2014 la empresa logro vender \$1.56 centavos por cada dólar invertido en activos operacionales, y para el año 2015 la empresa logro vender \$1.50 centavos por cada dolar invertido en Activos operacionales. Por lo tanto, podemos concluir que los productos que esta empresa ofrece no están generando rentabilidad. Pero cabe destacar que para estos periodos se adquirió nueva maquinaria lo que justificaría estos rubros.

$$\text{Rotación Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Brutos}}$$

2014

$$\text{Rotación Activos Fijos} = \frac{252.516,70}{202.232,33} = 1.25$$

2015

$$\text{Rotación Activos Fijos} = \frac{270.523,54}{200.168,88} = 1.35$$

Nota:(valores en millones de pesos)

Interpretación: Podemos concluir que la empresa para el año 2014 roto su activo fijo 1,25 veces y para el año 2015 1,35 veces.

$$\text{Rotación Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$$

2014

$$\text{Rotación Activos Fijos} = \frac{252.516,70}{363.944,54} = 0.69$$

2015

$$\text{Rotación Activos Fijos} = \frac{270.523,54}{380.416,36} = 0.71$$

Interpretación: Podemos interpretar que la empresa por cada dólar invertido en activo fijo la empresa vendió \$0,69 centavos para el 2014 y \$0,71 para el 2015.

$$\text{Rotación Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$$

2014

$$\text{Rotación Capital de Trabajo} = \frac{252.516,70}{-20.404,62} = -12.38$$

2015

$$\text{Rotación Capital de Trabajo} = \frac{270.523,54}{-21.087,86} = -12.83$$

Interpretación: La empresa para el año 2014 tiene un respaldo negativo de 12.38 veces y para el año 2015 -12,83 veces el capital de los inversionistas en el año frente a las ventas.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} \times 100$$

2014

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{233.948,43}{363.944,54} \times 100 = 64.28\%$$

2015

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{265.589,11}{380.416,36} \times 100 = 69.82\%$$

Interpretación: Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2014 es del 64.28% y para el año 2015 es del 69.82% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual es un nivel muy riesgoso.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Patrimonio}}$$

2014

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{233.948,43}{129.996,11} = 1.80$$

2015

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{265.589,11}{114.827,25} = 2.31$$

Interpretación: Podemos decir que la empresa tiene para el año 2014 el 1,80 veces y para el año 2015 fue de 2,31 veces su patrimonio comprometido con los acreedores.

$$\text{Concentracion a Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}} \times 100$$

2014

$$\text{Concentracion a Corto Plazo} = \frac{182.116,83}{233.948,43} \times 100 = 77.84\%$$

2015

$$\text{Concentracion a Corto Plazo} = \frac{201.335,34}{265.589,11} \times 100 = 75.81\%$$

$$\text{Concentracion a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Total Pasivo}} \times 100$$

2014

$$\text{Concentracion a Largo Plazo} = \frac{51.831,60}{233.948,43} \times 100 = 22.16\%$$

2015

$$\text{Concentracion a Largo Plazo} = \frac{64.253,77}{265.589,11} \times 100 = 24.19\%$$

Interpretación: La empresa Textiles Técnicos tiene cerca del 77.84% de sus obligaciones a corto plazo mientras tiene el 22.16% a largo plazo; lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social pues como todas sus obligaciones son de corto plazo podría ocasionarle problemas financieros.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

2014

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{46.906,61}{129.996,11} \times 100 = 36.08\%$$

2015

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{53.629,11}{114.827,25} \times 100 = 46.70\%$$

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para los años 2014 y 2015 fue del 36% y 47% respectivamente; es decir que hubo un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios en 11 puntos porcentuales esto probablemente originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa.

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2014

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\frac{69346,03}{252516,7} = 27,46\%$$

2015

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\frac{79271,34}{270523,54} = 29,30\%$$

Interpretación: Podemos observar que la compañía para el año 2014 generó una utilidad operacional del 27,46%, y para el 2015 de 29,30%; por lo anterior evidenciamos un crecimiento de la utilidad principalmente originado por el aumento de las ventas.

$$\text{G. Administrativos y Ventas a Ventas} = \frac{\text{G. Administrativos \& Ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2014

$$\text{G. Administrativos y Ventas a Ventas} = \frac{39.236,60}{252.516,70} \times 100 = 15.54\%$$

2015

$$\text{G. Administrativos y Ventas a Ventas} = \frac{42.126,06}{270.523,54} \times 100 = 15.57\%$$

Interpretación: Como podemos observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas fue de del 15,54% para el 2014 y del 15,57% para el 2015. A partir de esto podemos inferir que existe un aumento no significativo de esta participación lo cual es ocasionado por el aumento de los gastos de administración y ventas debido a los planes de expansión y desarrollo.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2014

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{73.578,99}{252.516,70} \times 100 = 29.14\%$$

2015

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{84.124,09}{270.523,54} \times 100 = 31.10\%$$

Interpretación: De lo anterior podemos inferir que para el año 2014 y 2015, las utilidades brutas obtenidas después de descontar los costos de ventas fueron del 29.14% y 31.10% respectivamente, por lo cual observamos que existe un leve ascenso del 1.96% para este periodo, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2014

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{46.906,61}{252.516,70} \times 100 = 18.58\%$$

2015

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{53.629,11}{270.523,54} \times 100 = 19.82\%$$

Interpretación: Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2014 y 2015 generaron el 18,58% y el 19.82% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe un aumento de 1.25% en la utilidad. Adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento

Nota: Las cifras se encuentran expresadas en miles de dólares.

3.3.4. Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

Para la empresa es primordial conocer el porqué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. De su análisis se pueden detectar infinidad de situaciones negativas y positivas que pueden servir de base para tomar decisiones correctivas, o para aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas del comportamiento del patrimonio. La elaboración del estado de cambios en el patrimonio es relativamente sencilla puesto que son pocos los elementos que lo conforman y todo se reduce a determinar una simple variación.

Para elaborar el estado de cambios en la situación financiera se requiere del estado de resultados y balance general. Se requiere de un balance y estado de resultados con corte en dos fechas de modo que se puede determinar la variación. Preferiblemente de dos periodos consecutivos, aunque se puede trabajar con un mismo periodo [inicio y final del mismo periodo].

Sobre los aspectos que se deben revelar en el estado de cambios en el patrimonio, ha dicho el artículo 118 del decreto 2649 de 1993. Revelaciones sobre rubros del estado de cambios en el patrimonio. En lo relativo a los cambios en el patrimonio se debe revelar:

- Distribuciones de utilidades o excedentes decretados durante el período.
- En cuanto a dividendos, participaciones o excedentes decretados durante el período, indicación del valor pagadero por aporte, fechas y formas de pago.
- Movimiento de las utilidades no apropiadas.
- Movimiento de cada una de las reservas u otras cuentas incluidas en las utilidades apropiadas.
- Movimiento de la prima en la colocación de aportes y de las valorizaciones.
- Movimiento de la revalorización del patrimonio.
- Movimiento de otras cuentas integrantes del patrimonio. (Gerencia, 2015)

Cuadro 16. Estado de Cambios en el Patrimonio
EMPRESA TEXTILES TECNICOS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

Concepto	2011	Incremento	Disminución	2012
Capital social	72.969,33		-21.048,69	51.920,64
Superávit capital	-	-	-	-
Reservas	16.000,00	-	-	16.000,00
Utilidades del ejercicio	46.906,61	6.722,50		53.629,11

Elaborado por: Nataly Matehu

Aquí se observa que durante el 2015 se presentó una disminución del capital en \$21048,69, que bien pudo ser por que los socios decidieron repartir sus capitales o por que algún socio retiro su capital. Las reservas se mantuvieron como es política de la empresa. Se observa

claramente que durante el 2015 la utilidad fue de \$54344,16 con un incremento de \$6722.50 con respecto al año anterior.

3.4. MANUAL PRESUPUESTARIO

TEXTILES TÉCNICOS	PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS		Código:
			Fecha: 09/03/2017
	Unidad: Financiera	Proceso: Manual De Procedimientos Presupuestarios	REALIZADO POR: Nataly Matehu
PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS			
ÍNDICE			
OBJETIVOS			69
Objetivo general.....			69
Objetivos específicos			69
DEFINICIÓN			69
ALCANCE			70
POLÍTICAS			70
CEDULAS.....			71
A. Objetivo			71
B. Participantes			71
C. Alcance.....			71
D. Políticas.....			71
Documentación			72
A objetivo			72
B. Participantes			72
C. Alcance.....			72
D. Normativa			73
FLUJOS PROYECTADOS			94
A. OBJETIVO			94
B. PARTICIPANTES			94
C. ALCANCE.....			94

D. POLÍTICAS	94
DOCUMENTACIÓN	94
A objetivo	94
B. Participantes	94
C. Alcance.....	95
D. Normativa	95
ESTADO DE COSTOS	97
A. OBJETIVO	97
B. PARTICIPANTES	97
C. ALCANCE.....	97
D. POLÍTICAS	97
DOCUMENTACIÓN	98
A objetivo	98
B. Participantes	98
C. Alcance.....	98
D. Normativa	98
CAMBIO PATRIMONIAL	100
A. OBJETIVO	100
B. PARTICIPANTES	100
C. ALCANCE.....	100
D. POLÍTICAS	100
DOCUMENTACIÓN	100
A objetivo	100
B. Participantes	100
C. Alcance.....	101

D. Normativa	101
ESTADO DE RESULTADOS.....	101
A. OBJETIVO	101
B. PARTICIPANTES.....	101
C. ALCANCE.....	101
D. POLÍTICAS.....	102
DOCUMENTACIÓN.....	102
A objetivo	102
B. Participantes.....	102
C. Alcance.....	102
D. Normativa	102
BALANCE GENERAL.....	105
A. OBJETIVO	105
B. PARTICIPANTES.....	105
C. ALCANCE.....	105
D. POLÍTICAS.....	106
DOCUMENTACIÓN.....	106
A objetivo	106
B. Participantes.....	106
C. Alcance.....	106
D. Normativa	106

ACTUALIZADO

Quito, 09 de marzo 2017

Elaborado por: Nataly Matehu	Aprobado por:	
	Nombre: Nataly Matehu	Nombre: Nataly Matehu
Revisado por: Nataly Matehu	Fecha: 09/03/2017	Fecha: 09/03/2017

TEXTILES TÉCNICOS	PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS		Código:
			Fecha: 09/03/2017
	Unidad: Financiera	Proceso: Manual De Procedimientos Presupuestarios	REALIZADO POR: Nataly Matehu

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS

OBJETIVOS

El Presente manual tiene por objetivo el establecer políticas y parámetros para el desarrollo de los procedimientos presupuestarios de la empresa, con el fin de identificar, medir, y servir como elemento de control de la gestión empresarial, facilitando la medición de eficiencia y efectividad de las estrategias y procesos de la empresa, facilitando el registro contable y el cálculo de los indicadores financieros.

Objetivo general

Generar una herramienta que permita medir los resultados financieros de las estrategias implementadas, con el fin de medir la eficiencia, efectividad, eficacia y productividad que de los diferentes procesos de la empresa.

Objetivos específicos

- Determinar los ingresos futuros esperados.
- Definir los gastos futuros
- Evaluar los resultados financieros.

DEFINICIÓN

TEXTILES TECNICOS, es una empresa dedicada a la fabricación de telas industriales para calzado, cuyo compromiso está dirigido a satisfacer las necesidades de sus clientes, obrando bajo los principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto dentro de la filosofía de mejoramiento continuo.

ALCANCE

El presente manual tiene aplicación obligatoria en todos los niveles institucionales y cada uno del personal de la empresa, para brindar herramientas para el cálculo de datos futuros que serán aplicables como elemento de control de las estrategias implementadas en la institución.

POLÍTICAS

Las disposiciones se ejecutarán por los siguientes departamentos:

- Gerencia General
- Administración
- Financiero
- Ventas
- Adquisiciones

El incumplimiento de estas políticas será evaluado, mediante la aplicación de sanciones dispuestas en el Reglamento Interno de Trabajo.

- Los precios serán evaluados trimestralmente mediante la comparación realizada con la competencia.
- La materia prima deberá representar el 35% de los precios establecidos para la venta
- La política de crédito es dar 30 días sobre el Total de sus Venta.
- Se debe tener 1.5 meses de Inventario para no sufrir desabastecimiento.
- Se debe tener un promedio de pagos de 45 días sobre sus Proveedores.

CEDULAS

A. Objetivo

Establecer el valor total de los ingresos y egresos respecto a cada uno de los productos en base al precio y la cantidad producida.

B. Participantes

- Gerencia
- Departamento de ventas
- Departamento de adquisiciones
- Departamento financiero

C. Alcance

Cedulas de ventas, producción, consumo y costeo de materia prima, proyecciones, compras, utilización de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, estándar de producto y costo de ventas

D. Políticas

- El precio de venta será calculado por producto (Poliéster, Nylon y algodón), en base a los precios unitarios y las cantidades totales vendidas según datos futuros estimados.
- La producción requerida estará dada proporcionalmente por cada producto (Poliéster, Nylon y algodón) en base al inventario final, ventas presupuestadas, unidades requeridas e inventario inicial.
- El consumo y costeo de materia prima, se realiza en base a los requerimientos de materia prima y estándares de consumo, por cada uno de los productos (Poliéster, Nylon y algodón)

- Las proyecciones serán realizadas en base a los estándares de consumo y consumos requeridos, tomando en cuenta el inventario final.
- El presupuesto de compras se realizará en base a los insumos tomando en cuenta las necesidades de Materia prima y el inventario de materia prima.
- Para los costos de materia prima se tomará en cuenta una persona por departamento según tasa de crecimiento incrementado cada 50% adicional de producción.
- Para los costos indirectos de fabricación se tomará en cuenta el arriendo con un valor adicional inflacionario, la depreciación según normativas del Servicio de Rentas Internas vigentes, los gastos de servicios básicos y los costos de mantenimiento.

Documentación

A objetivo

Elaboración de cédulas financieras

B. Participantes

- Gerencia
- Departamento financiero

C. Alcance

Cédulas de ventas, producción, consumo y costeo de materia prima, proyecciones, compras, consumo y utilización de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, estándar por producto y costos de ventas.

D. Normativa

- Se registrarán los valores unitarios propuestos en base a normativas dispuestas tomadas por instituciones públicas o privadas que faciliten cálculo de inflación, sueldos y salarios.
- En caso de aplicar formulas adicionales se identificará la formula y la nomenclatura utilizada, en el documento como anexos.

Cedula de Ventas

“Es aquella que nos indica cuales son los ingresos que tendremos a futuro y los productos a vender en el año fiscal” (Muñoz, 2015, pág. 65). **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en \$.

Cuadro 17. **Cedula de Ventas**

Producto	Q	\$	PV
A			
B			
Total			

Elaborado por: Nataly Matehu

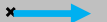



- Primera columna: Los Productos, que son a y b.
- Segunda columna: La Q (Cantidad), aquí se anotará la cantidad de productos que se espera vender en el año.
- Tercera columna: El \$ (Precio), aquí se anotará el precio al que será vendido cada producto.
- Cuarta columna: Los PV (Productos Vendidos), para obtenerlos se debe realizar, una multiplicación entre Q por \$, así:

Cuadro 18. **Cedula de Ventas**

Producto	(Q)	(\$)	(PV)
Poliéster	1.915	82,00	157.030,00
Nylon	5.080	45,00	228.600,00
Algodón	1.005	110,00	110.550,00
Total	8.000		496.180,00

Elaborado por: Nataly Matehu


Cuadro 19. **Venta por Producto**

Producto	Q	\$	PV
A			
B			

Elaborado por: Nataly Matehu

Para determinar el Total de la Cedula de Ventas, se deben sumar entre sí los PV (Productos Vendidos) de cada producto.

Cuadro 20. **Cedula de Ventas por Producto**

Cedula de Ventas			
Producto	Q	\$	PV
A			
B			
Total			Σ

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula de Producción

“Es aquella que nos indica cuantos productos necesitamos producir, mas no vender para poder llegar a cumplir el presupuesto” (Muñoz, 2015, pág. 65). **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en **Q**.

Cuadro 21. Cedula de Producción

	Producto	
	A	B
Inv. Final		
(+) Ventas Presupuestadas		
(=) Unidades Requeridas (UR)		
(-) Inventario Inicial		
(=) Producción Requerida (PR)		

Elaborado por: Nataly Matehu

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

- Primera fila: El Inventario Final.
- Segunda fila: Las Ventas Presupuestadas, las cuales son tomadas de la Cedula de Ventas de la columna Q.
- Tercera Fila: Las Unidades Requeridas (UR), para obtenerlas se debe realizar una suma entre el Inventario Final más las Ventas Presupuestadas.
- Cuarta fila: El Inventario Inicial.
- Quinta fila: La Producción Requerida (PR), para obtenerlas se debe realizar una resta entre las Unidades Requeridas UR menos el Inventario Inicial.

Cuadro 22. Cedula de Producción

	Producto			
	Poliester	Nylon	Algodón	Total
Inventario Final	131	348	69	548
(+) Ventas Presupuestadas	1.915	5.080	1.005	8.000
(=) Unidades Requeridas (UR)	2.046	5.428	1.074	8.548
(-) Inventario Inicial	170	450	89	709
(=) Producción Requerida (PR)	1.876	4.978	985	7.839

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula de Consumo y Costeo de MP

“Es aquella que nos ayuda a determinar de manera global cuales son los consumos de materias primas para el presupuesto” (Muñoz, 2015, pág. 65). **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en Q.

Cuadro 23. Cedula de Consumo y Costeo de Materia Prima

Cedula de Consumo y Costeo de MP					
Productos	PR	Estándares de Consumo		Requerimiento de MP	
		X	Y	X	Y
A					
B					
Total					

Elaborado por: Nataly Matehu

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

- Primera columna: Los Productos, que son a y b.
- Segunda Columna: La PR (Producción Requerida), la misma que se toma de la Cedula de Producción.
- Tercera y cuarta columna: Se le conoce como Estándares de Consumo, estas poseen los Insumos necesarios para elaborar cada producto. En este caso los insumos son “X” y “Y”, estos datos son proporcionados por la empresa.
- Quinta y sexta columna: Se le conoce como Requerimiento de MP, se los obtiene multiplicando la PR por cada Insumo.

Cuadro 24. Requerimientos de Consumo y Costos de MP por producto

Productos	PR	Estándares de Consumo		Requerimiento de MP	
		X	Y	X	Y
A		→	→		
		→	→		
B		→	→		
		→	→		

Elaborado por: Nataly Matehu

Para finalizar la Cedula de Consumo y Costeo de MP, se deberá sumar el Requerimiento de MP de cada Insumo.

Cuadro 25. Total de Requerimientos de Consumo y Costos de MP

Productos	PR	Estándares de Consumo		Requerimiento de MP	
		X	Y	X	Y
A				↓	↓
B				↓	↓
Total				Σ	Σ

Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 26. Cedula de Costeo y Consumo de Materia Prima

Productos	PR	Estándares de Consumo			Requerimiento de MP		
		Poliester	Nylon	Algodón	Poliester	Nylon	Algodón
Poliester	1.876	1.009			867		
Nylon	4.978		2.678			2.300	
Algodón	985			530			455
Total	7.839	1.009	2.678	530	867	2.300	455
Costo Unitario		28,70	15,75	38,50	28,70	15,75	38,50
Total (\$)	170.167	28.958	42.179	20.405	24.883	36.225	17.518

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula de Proyecciones

“Es aquella que determina las necesidades de Inventarios tanto iníciales como finales para el presente presupuesto, tomando en cuenta las necesidades de la Cedula de Consumo” (Muñoz, 2015, pág. 65). **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en Q y \$.

Cuadro 27. Cedula de Proyecciones

	Días Inventario	Estándares de Consumo		Consumos Requeridos	
		X	Y	X	Y
Inv. Inicial					
Productos					
A					
B					
Total (Q)					
Total (\$)					
Inv. Final					
Productos					
A					
B					
Total (Q)					
Total (\$)					

Autor: (Muñoz, 2015)

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

Lo primero que se debe tomar en cuenta al realizar esta cedula, deben ser los Días de Inventario; dato que será proporcionado por la empresa. Para determinar Inventario Inicial, tanto del producto a como del b, se debe tomar en cuenta la PR (Producción Requerida) de la Cedula de Producción; y se realiza la siguiente fórmula:









$$\text{Producción Requerida (PR)} / 360 * (\text{Días de Inv.}) = \text{Inv. Inicial}$$

Para determinar Inventario Final, tanto del producto a como del b, se debe tomar en cuenta las UR (Unidades Requeridas) de la Cedula de Producción; y se realiza la siguiente fórmula:

$$\text{Unidades Requeridas (UR)} / 360 * (\text{Días de Inv.}) = \text{Inv. Final}$$

- Tercera y cuarta columna: Conocida como Estándares de Consumo; aquí se deben colocar los Insumos “X” y “Y”; los mismos que trasladamos de la Cedula de Consumo y Costeo de MP.
- Quinta y sexta columna: Conocida como Consumos Requeridos; se la debe determinar multiplicando la columna de Días Inventario por cada uno de los Insumos, tanto del Inv. Inicial como del Inv. Final.

Cuadro 28. **Proyecciones por producto**

	Días Inventario	Estándares de Consumo		Consumos Requeridos	
		X	Y	X	Y
Inv. Inicial					
Productos					
A					
B					
Total Q					
Total \$					
Inv. Final					
Productos					
A					
B					
Total Q					
Total \$					

Autor: (Muñoz, 2015)

Para obtener el Total Consumos Requeridos (Q) tanto del Inv. Inicial como del Inv. Final, se debe sumar los Consumos Requeridos de cada Insumo de ambos productos.

Cuadro 29. **Proyecciones totales de cantidades requeridas**

	Días Inventario	Estándares de Consumo		Consumos Requeridos	
		X	Y	X	Y
Inv. Inicial					
Productos					
A				↓	↓
B				↓	↓
Total Q				Σ	Σ
Total \$					
Inv. Final					
Productos					
A				↓	↓
B				↓	↓
Total Q				Σ	Σ
Total \$					

Autor (Muñoz, 2015)

Finalmente, el Total Consumos Requeridos (\$) del Inventario Final, se obtiene aplicando la siguiente operación:

$$\text{Total Q} * \$ \text{ Insumos año } n+1 = \text{Total } \$$$

Es importante recordar que el \$ Insumos del Inventario Inicial son del año n; mientras que para el Inventario Final son del año n+1.

Cuadro 30. Proyecciones de Consumos Requeridos

	Días Inventario	Estándares de Consumo		Consumos Requeridos	
		X	Y	X	Y
Inv. Inicial					
Productos					
A					
B					
Total (Q)				↓	↓
Total (\$)				Total Q × \$	Total Q × \$
Inv. Final					
Productos					
A					
B					
Total (Q)				↓	↓
Total (\$)				Total Q × \$	Total Q × \$

Autor: (Muñoz, 2015)

Una vez que se determinó el Total \$ tanto del Inventario Inicial como del Inventario Inicial se da por terminada esta cedula presupuestaria.

Cuadro 31. Cedula de Proyecciones

	Días de Inventario	Estándares de Consumo			Consumos Requeridos		
		Poliester	Nylon	Algodón	Poliester	Nylon	Algodón
Inventario Inicial	1,94	1.009	2.678	530	867	2.300	455
Productos							
Poliester	0,47	1.009			867		
Nylon	1,23		2.678			2.300	
Algodón	0,24			530			455
Total (Q)		1.009	2.678	530	867	2.300	455
Total (\$)		28.958	42.179	20.405	24.883	36.225	17.518
Inventario Final	1,50	170	450	89	867	2.300	455
Productos							
Poliester	0,19	170			867		
Nylon	0,95		450			2.300	
Algodón	0,19			89			455
Total (Q)		170	450	89	867	2.300	455
Total (\$)		4.879	7.088	3.427	24.883	36.225	17.518

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula de Compras

“Es aquella que determina las unidades de materias primas que se necesita comprar para poder producir lo que necesitamos en la Cedula de Producción” (Muñoz, 2015, pág. 65).

Nota: Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en \$. Es importante recalcar que todos los datos que contiene esta cedula son en Q, a excepción del Costo de MP (n+1), que es el único dato que se encuentra dado en \$.

Cuadro 32. **Cedula de Compras**

	Insumos	
	X	Y
Inv. Final de MP		
(+) Consumos Calculados		
(=) Necesidad Total MP		
(-) Inv. Inicial de MP		
(=) Unidades a Comprar		
(x) Costo de Materia Prima Año (n+1)		
(=) Presupuesto de Compras		

Autor: (Muñoz, 2015)

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

- Primera fila: El Inventario Final de MP, el cual será tomado de la Cedula de Proyecciones del Total Q Consumos Requeridos.
- Segunda fila: Los Consumos Calculados, son tomados del Total de la Cedula de Consumo y Costeo de MP.
- Tercera fila: La Necesidad Total de MP, se la obtiene sumando el Inventario Final de MP más los Consumos Calculados.
- Cuarta fila: El Inventario Inicial de MP, el cual será tomado de la Cedula de Proyecciones del Total Q Consumos Requeridos.
- Quinta fila: Las Unidades a Comprar, se las obtiene restando la Necesidad Total de MP menos el Inventario Inicial de MP.
- Sexta fila: El Costo de MP año n+1.

- Séptima fila: El Presupuesto de Compras, se obtiene multiplicando a las Unidades a Comprar por Costo de MP año n+1.

Cuadro 33. Cedula de Compras

	Insumos			
	Poliester	Nylon	Algodón	TOTAL
Inventario Final	131	348	69	548
(+) Consumos Calculados	1.009	2.678	530	4.217
(=) Necesidad Total MP	1.140	3.026	599	4.765
(-) Inventario Inicial de MP	170	450	89	709
(=) Unidades a Comprar	970	2.576	510	4.056
(x) Costo de Materia Prima Año (n+1)	28,70	15,75	38,50	
(=) Presupuesto de Compras	27.839	40.572	19.635	88.046

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula de Consumo y Utilización de MP

“Es aquella que indica claramente los materiales que son utilizados dentro de la producción de los productos terminados, tomando en cuenta los saldos de los inventarios de otros periodos, esto es porque los productos en el transcurso del tiempo cambian de valor y se produce un valor diferente dentro del kardex, por ende, debe contabilizarse y presupuestarse a valores de compra de inicio y valores de adquisición anteriores” (Muñoz, 2015, pág. 65).

Nota: Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en \$.

Es importante recordar que todos los datos que contiene esta cedula son en \$, a excepción del Inventario Inicial de MP, que es el único dato que se encuentra dado en Q.

Cuadro 34. **Cédula Consumo y Costeo de MP**

	Insumos	
	X	Y
Inv. Inicial de MP		
(x) Costo de MP Año n		
(=) Valor del Inventario Inicial al Comenzar el Año n+1		
(+) Presupuesto de Compras		
(=) Valor de Inventario Disponible		
(-) Inventario Final de MP		
(=) Presupuesto de Consumo y Utilización		

Autor: (Muñoz, 2015)

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

- Primera fila: El Inventario Inicial de MP, el cual será tomado de la Cedula de Proyecciones del Total Q de los Consumos Requeridos.
- Segunda fila: El Costo de MP año n.
- Tercera fila: El Valor del Inventario Inicial al comenzar el año n+1, se obtiene multiplicando el Inventario Inicial de MP por Costo de MP año n.
- Cuarta fila: El Presupuesto de Compras, el cual será tomado de la Cedula de Compras.
- Quinta fila: El Valor del Inventario Disponible, se obtiene sumando el Valor de Inventario Inicial al comenzar el año n+1 más el Presupuesto de Compras.
- Sexta fila: El Inventario Final de MP, el cual es tomado de la Cedula de Proyecciones del Total \$ de Consumos Requeridos.
- Séptima fila: El Presupuesto de Consumo y Utilización de MP, se obtiene restando el Valor de Inventario Disponible menos el Inventario Final de MP.

Cuadro 35. Cedula de Consumo y Utilización de MP

	Poliester	Nylon	Algodón	TOTAL
Inventario Inicial	170	450	89	709
(x) Costo de MP Año N	27,60	15,14	37,02	-
(=) Valor del Inventario Inicial al Comenzar el Año n+1	4.691,35	6.814,90	3.294,71	14.800,96
(+) Presupuesto de Compras	27.839,00	40.572,00	19.635,00	88.046,00
(=) Valor de Inventario Disponible	32.530,35	47.386,90	22.929,71	102.846,96
(-) Inventario Final de MP	3.759,70	5.481,00	2.656,50	11.897,20
(=) Presupuesto de Consumo y Utilización	28.770,65	41.905,90	20.273,21	90.949,76

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula de MOD (Mano de Obra Directa)

“Es aquella que determina la cantidad de personal y de horas laborables que son necesarias para poder determinar el contingente o fuerza productiva de nuestra compañía” (Muñoz, 2015, pág. 65). **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en \$. Según el Mandato N° 8, se prohíbe el trabajo por horas, es por esta razón que en lugar de horas se utilizaran porcentajes y además se procederá a elaborar el Rol de Pagos.

Cuadro 36. Cedula de Mano de Obra Directa (MOD)

Producto	PR	Estándar de MOD		Horas Consumidas MOD		Total
		Dep. 1	Dep. 2	Dep.1	Dep. 2	
a						
b						
			Total Q			
			(x) Costo Horas			
			Total			

Autor: Muñoz, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

- Primera columna: Los productos, que son a y b.
- Segunda columna: La PR (Producción Requerida), que es tomada de la Cedula de Producción.
- Tercera y cuarta columna: Se las conoce como Estándar de Mano de Obra, en donde deberán ir los porcentajes que cada producto permanece en los departamentos.
- Quinta y sexta columna: Se las conoce como Horas Consumidas de MOD, se obtiene multiplicando la PR por el Estándar de MOD de cada Departamento.
- Séptima columna: El Total, se lo obtiene sumando las Horas Consumidas MOD de cada Departamento.

Cuadro 37. Cedula de MOD

Product o	PR	Estándar de Mano de Obra			Horas Consumidas MOD			Total
		Departam ento	Departam ento	Departam ento	Departam ento	Departam ento	Departam ento	
		1	2	3	1	2	3	
Poliester	1.876	1	1	1	1.876	1.876	1.876	5.628
Nylon	4.978	1	1	1	4.978	4.978	4.978	14.934
Algodón	985	1	1	1	985	985	985	2.955
		Total Q			7.839	7.839	7.839,00	23.517
		(x) Costo Horas			5,00	5,00	5,00	
		Total \$			39.195,00	39.195,00	39.195,00	117.585,00

Elaborado por: Nataly Matehu

Total Q Horas Consumidas de MOD, se obtiene sumando las Horas Consumidas MOD de cada Departamento. En la siguiente fila se deben colocar el Costo Horas que tiene cada departamento. Total \$ Horas Consumidas de MOD, se obtiene multiplicando el Total Q por el Costo Horas.

Rol de Pagos

Además de la Cedula de MOD también se va a desarrollar el Rol de Pagos, y Solo se deberá tomar en cuenta los Ingresos que los empleados han percibido.

Cuadro 38. Rol de Pagos

Personal	Cargo	Sueldo	Horas Extras	Comisiones	Fondos de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal (12.15%)	Total Ingresos

Autor: Nataly Matehu

Remuneraciones Adicionales: Aquí encontramos:

Cuadro 39. Remuneraciones adicionales

	Décimo Tercera Remuneración (Bono Navideño)	Décimo Cuarta Remuneración (Bono Escolar)
PERÍODO	Del 1ro de diciembre del año anterior, al 30 de noviembre del año en curso.	Del 1ro de septiembre del año anterior al 31 de agosto del año en curso en las Regiones Sierra y Oriente, y del 1ro de abril del año anterior al 31 de Marzo del año en curso en las Regiones Costa e Insular.
FECHA DE PAGO	Se cancelará hasta el 24 de diciembre de cada año.	En las Regiones Sierra y Oriente se cancelará hasta el 15 de agosto de cada año y hasta el 15 de marzo en las Regiones Costa e Insular.
CÁLCULO	Se tomarán en cuenta los valores recibidos durante el año calendario.	Monto equivalente a un Salario Básico Unificado de su categoría ocupacional.
BASE DEL CÁLCULO	Sueldo Mensual + Horas Extras + Comisiones + Otras Remuneraciones (Consideradas como permanentes)	\$ 264
BASE LEGAL	Código de Trabajo (Art. 111 y 112).	Código de Trabajo (Art. 113 y 114).

Elaborado por: Nataly Matehu

Beneficios Sociales: Aquí encontramos:

Cuadro 40. Remuneraciones adicionales

	Fondo de Reserva	Vacaciones Anuales
TIENE DERECHO:	Todos los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo patrono.	Todos los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo patrono.
PERÍODO	Del 1ro de Julio del año anterior, al 30 de junio del año en curso.	Año de servicios.
FECHA DE PAGO	Se cancelará hasta el 30 de septiembre de cada año.	Al cumplir un año. El trabajador puede acumular hasta el 3 años y gozarlas en el 4 año.
FORMA DE CÁLCULO	La doceava parte de lo recibido en el período que se calcula o su proporcional.	La veinticuatroava parte de lo recibido en el período que se calcula.
BASE DEL CÁLCULO	Sueldo + Horas Extras + Comisiones + Otras Retribuciones Accesorias Permanentes	Sueldo + Horas Extras + Comisiones + Otras Retribuciones Accesorias Permanentes
BASE LEGAL	Código de Trabajo (Art. 196-220)	Código de Trabajo (Art. 69-78)

Elaborado por: Nataly Matehu

Horas Extras: Aquí encontramos:

Cuadro 41. Horas Extras

	Jornada Ordinaria	Horas Suplementarias	Horas Extraordinarias
CONCEPTO	Es de lunes a viernes, 8 horas diarias, 40 horas semanales	Después de la jornada ordinaria de trabajo (8 Horas), máximo 4 horas al día y 12 horas a la semana.	Cuando el empleado trabaja: Sábados Domingos Feriados.
% RECARGOS	0%	50% (Hasta las 24h00) 100% (Desde 1h00 hasta las 6h00)	100%
BASE LEGAL	Código de Trabajo (Art. 47).	Código de Trabajo (Art. 55).	Código de Trabajo (Art. 55).

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula de CF (Costos de Fabricación)

“Es aquella que determina los costos y gastos indirectos dentro de las compañías. Para poder determinar los mismos, debemos tener claros los siguientes conceptos” (Muñoz, 2015, pág. 65).

Nota: Los resultados que se obtengan en esta cedula serán en \$.

Cuadro 42. **Cédula de Costos de Fabricación**

Costos	Fijo	Variable	Semi - Variables	Total
Costos Fijos				
Arriendos				
Depreciación				
Costos Variables				
MPI				
MOI				
Costos Semi-Variables				
Servicios Básicos				
Total				

Autor: Muñoz, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2. En esta cedula intervienen 3 tipos de costos estos son:

Costos Fijos: Son los costos que NO varían según el volumen de producción. Ejemplos: Arriendos, Depreciación, Seguros, etc. Los valores que se obtengan de cada uno de estos costos se los debe colocar en la columna de Fijos; para luego ser sumados entre si y obtener el Total Costos Fijos.

Costos Variables: Son los costos que aumentan o disminuyen según el volumen de producción. Ejemplos: MPI, MOI, etc. Los valores que se obtengan de cada uno de estos costos se los debe colocar en la columna de Variables. Para obtener el valor de los Costos Variables se debe realizar la siguiente fórmula:

Valor del Costo Variable * Sumatoria de Producción Requerida = Subtotal de cada Costo Variable

Una vez obtenido los cada uno de los Costos Variables, se procede a sumarlos entres si para obtener el Total Costos Variables.

Costos Semi-Variables: Son aquellos costos que poseen 2 partes; una Fija y una Variable. Ejemplos: Servicios Básicos, MOI, etc. La parte Fija se la debe colocar en la columna de “Fijos”. La parte Variable, en donde se debe realizar la siguiente fórmula:

$$\text{Sumatoria Producción Requerida} * (\text{Horas} * \$\text{Hora}) = \text{Subtotal de cada Costo Semi-Variable}$$

Una vez obtenido los Costos Semi-Variables, se procede a sumarlos entre sí para obtener el Total. Total de la Cedula CF, se obtiene sumando el Total Costos Fijos más el Total Costos Variables y más el Total Costos Semi-Variables; así se da por terminada esta cédula.

Cuadro 43. Cedula de CIF

Costos	Fijo	Variable	Total
FIJOS			20.063,45
Arriendos	18.000,00		18.000,00
Depreciación	2.063,45		2.063,45
VARIABLES			43.162,83
MPI			25.525,08
Poliester		8.076,18	8.076,18
Nylon		11.760,53	11.760,53
Algodón		5.688,38	5.688,38
MOI			17.637,75
Departamento 1		5.879,25	5.879,25
Departamento 2		5.879,25	5.879,25
Departamento 3		5.879,25	5.879,25
SEMI - VARIABLES			7.519,42
Servicios Básicos		1.276,25	1.276,25
Mantenimiento		6.243,16	6.243,16
Total			70.745,70

Elaborado por: Nataly Matehu

Cedula Estándar por Producto

“Esta cedula presupuestaria es excelente frente a las decisiones de la empresa, ya que nos ayuda a ver claramente el valor o costo individual de cada uno de los productos de la

empresa y como está conformado claramente” (Muñoz, 2015, pág. 65). Esta Cedula presupuestaria se la debe desarrollar individualmente, dependiendo del número de productos que posea la empresa. En este caso la empresa posee 2 productos, por lo tanto, se debe elaborar dos cedula. **Nota:** Los resultados que se obtengan en esta cedula serán en \$.

Cuadro 44. Cedula Estándar por Producto

MPD			Total
Insumos	\$	Costo n+1	
X			
Y			
MOD			Total
Departamento	\$	Costo	
1			
2			
CIF			Total
Formula			
Tasa Aplicable =	CIF*(MOD*Prod. MOD TOTAL)		
	Producción Requerida* Producto		
Total			

Autor: Muñoz, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2. Está conformada por:

MPD: Aquí vamos a encontrar 4 columnas: Insumos, Precio, Costo y Total.

- Primera columna: Los Insumos, tomados de la Cedula de Proyecciones.
- Segunda columna: El \$ (Precio), tomado de la Cedula de Compras, de la fila de Costo MP Año (n+1).
- Tercera columna: El Costo n+1, se obtiene multiplicando los Insumos por el \$.
- Cuarta columna: El Total, se obtiene sumando el Costo n+1 de ambos Insumos.

MOD: Aquí encontramos 5 columnas: Producto, H (Horas), \$ (Precio), Costo y Total.

- Primera columna: Los % Departamentos, tomados de la Cedula de MOD.

- Segunda columna: El \$ (Precio), tomados también de la Cedula de MOD.
- Tercera columna: El Costo, se obtiene multiplicando el % Departamentos por el \$.
- Cuarta columna: El Total, se obtiene sumando el Costo de ambos Departamentos.

CIF: Para obtener el CIF, se debe aplicar la siguiente fórmula:

- Tercera columna: El Total, que se obtiene cuando se aplica la Tasa.

Total de la Cedula Costo Estándar por Producto, se obtiene sumando el Total MPD más el Total MOD y más el Total CIF.

Estado de costo de ventas

A continuación, se presenta una breve definición del Estado de Costo de Ventas.

Estado de Costo de Ventas: Es un informe que nos permite conocer el Costo que va a tener producir un bien y/o servicio. Al igual que los otros estados también posee las 3 partes características de ellos, estas son:

- Encabezado
- Cuerpo
- Pie

Cuadro 45. Estado de Costo de Ventas

(+) MPD (Materia Prima Directa)	170.167,20
(+) MOD (Mano de Obra Directa)	78.390,00
(+) CIF (Costos Indirectos de Fabricación)	62.803,00
= Costo de Producción	311.360,20
(+) Inventario Inicial de Productos Terminados	14.800,96
= Costo Total de Productos Terminados	326.161,16
(-) Inventario Final de Productos Terminados	11.897,20
= Costo de Ventas Presupuestado	314.263,96

Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 46. Cedula Estándar Total Producto

MPD			Total
Insumos	\$	Costo n+1	↓
X			
Y			
MOD			Total
Departamento	\$	Costo	↓
1			
2			
CIF			Total
Formula			↓
Tasa Aplicable =	CIF*(MOD*Prod. MOD TOTAL)		
	Producción Requerida* Producto		
Total			G

Autor: Muñoz, Harold

Cuadro 47. Estándar por Producto

MPD	Q	\$	Costo	TOTAL
Poliester	1.876	28,70	53.841,20	
Nylon	4.978	15,75	78.403,50	
Algodón	985	38,50	37.922,50	
TOTAL				170.167,20
MOD	Q	\$	Costo	
Departamento 1	7.839	5,00	39.195,00	
Departamento 2	7.839	5,00	39.195,00	
TOTAL				78.390,00
CIF	Fijos	Variables	Costo	
CIF	18.000,00	44.803,00	62.803,00	
TOTAL				62.803,00
Formula				
Tasa Aplicable =	MP+MOD+CIF			311.360,20
	Producción Requerida por Producto			7.839
TOTAL				39,72

Elaborado por: Nataly Matehu

FLUJOS PROYECTADOS

A. OBJETIVO

Establecer el valor futuro de los ingresos y egresos con respecto a los valores totales.

B. PARTICIPANTES

- Gerencia
- Departamento financiero

C. ALCANCE

Evaluación de ingresos y costos totales con el fin de determinar el saldo final.

D. POLÍTICAS

- Los valores se realizarán en base a las cedulas de ingresos y egresos unitarios por cada uno de los productos.

DOCUMENTACIÓN

A objetivo

Elaboración de Flujo Proyectado

B. Participantes

- Gerencia
- Departamento financiero

C. Alcance

Ingresos y costos totales, y saldos finales.

D. Normativa

- Se registrarán los valores totales establecidos en cada uno de las cédulas registrados en costos unitarios.

Flujo de Caja: Es un informe financiero que muestra los movimientos de Ingresos y Gastos de efectivo que ha tenido la empresa. Este flujo permite conocer la liquidez de la empresa, esto quiere decir con cuánto dinero posee la misma para la toma de decisiones.

Al ser el Flujo de Caja un Estado Financiero consta de 3 partes que son:

- Encabezado
- Cuerpo
- Pie

Primera Parte:: Se debe tomar en cuenta los Ingresos que la empresa percibió durante el ejercicio económico. Una vez determinados, se procede a totalizarlos.

Segunda parte: Se debe tomar en cuenta los Gastos en los que incurrió la empresa. Una vez determinados los Gastos de la empresa, se procede a totalizarlos.

Tercera Parte: Una vez obtenidos el Total Ingresos y el Total Gastos, se debe realizar una resta, que determina el Flujo de Caja.

Para dar por terminado el Flujo de Caja se debe elaborar el Pie del Flujo, el mismo que contiene:

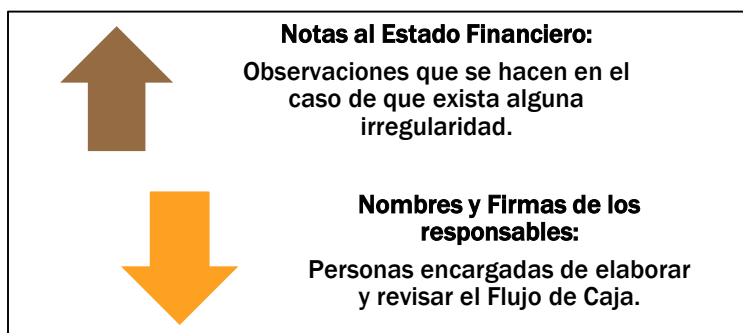


Figura 4. Pie de Flujo de Caja

Autora: : Nataly Matehu

Cuadro 48. Modelo de flujo de Caja

Empresa "....."				Encabezado
Flujo de Caja/Cash Flow				
Del.....				
Ingresos				Cuerpo
Operacionales			XXX	
Ventas	XXX			
Ventas Tarifa 12%	XXX			
Ventas Tarifa 0%	XXX			
No Operacionales			XXX	
Financieros			XXX	
Interés Ganado por Inversiones Realizadas	XXX			
Otros Ingresos			XXX	
Arriendos Ganados	XXX			
Comisiones Ganadas	XXX			
Total Ingresos			XXX	
Gastos				
Operacionales			XXX	
Administrativos			XXX	
SBU	XXX			
Servicios Básicos	XXX			
Ventas			XXX	
Publicidad y Propaganda	XXX			
No Operacionales			XXX	
Financieros			XXX	
Intereses Pagados por Compras a Crédito	XXX			
Otros Gastos			XXX	
Comisiones Pagadas	XXX			
Total Gastos			XXX	
Total Flujo de Caja			XXX	
Notas al Estado Financiero				Pie
Firmas de Responsabilidad				
Contador Gerente				

Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 49. Flujo de Caja Proyectada

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
Saldo Inicial	40.000,00	21.101,31	17.951,93	30.551,71	43.372,48	56.534,46	69.820,58	279.332,47
Ventas de Contado	3.381,54	3.408,59	3.435,86	3.463,35	3.491,06	3.518,99	3.547,14	24.246,53
Recuperación de Cartera	-	15.780,54	31.561,08	31.813,57	32.068,08	32.164,28	32.260,77	175.648,32
Total Ingresos	43.381,54	40.290,44	52.948,87	65.828,63	78.931,62	92.217,73	105.628,49	479.227,32
Compras	9.714,48	9.772,77	9.831,41	9.890,40	9.949,74	10.009,44	10.069,50	69.237,74
Gastos Operacionales	6.605,95	6.605,95	6.605,95	6.605,95	6.605,95	6.605,95	6.605,95	46.241,65
Obligaciones Financieras	5.959,80	5.959,80	5.959,80	5.959,80	5.959,80	5.959,80	5.959,80	41.718,60
Total Egresos	22.280,23	22.338,52	22.397,16	22.456,15	22.515,49	22.575,19	22.635,25	157.197,99
Saldo Final	21.101,31	17.951,92	30.551,71	43.372,48	56.416,13	69.642,54	82.993,24	322.029,33

Elaborado por: Nataly Matehu

ESTADO DE COSTOS

A. OBJETIVO

Establecer el costo de productos fabricados y vendidos.

B. PARTICIPANTES

- Gerencia
- Departamento financiero

C. ALCANCE

Evaluación de costos de producción, costos de productos en proceso, costos de productos terminados y costos de productos disponibles para la venta.

D. POLÍTICAS

- Los valores se realizarán en base a las cedulas de egresos unitarios por cada uno de los productos.

DOCUMENTACIÓN

A objetivo

Elaboración de Estados de Costos Simplificado

B. Participantes

- Gerencia
- Departamento financiero

C. Alcance

Estados de costos producidos en proceso y vendidos

D. Normativa

- Se registrarán los valores totales establecidos en cada uno de las cédulas registrados en costos unitarios.

Cuadro 50. Estado de Costos de Ventas

Estado de Costo de Ventas Al 31 de diciembre del 2013						
Cuentas	E.C.V 2013	E.R.P 2013	B.G.P 2013	F.C 2013	C.P 2013	E.F.E 2013
1. MPD	×	×	↑	MPD Σ MPD 2013 MPD 2014	Consumo y Utilización MP	Costo de Vtas.
2. MOD	×	×		×	MOD y Rol de Pagos	Costo de Vtas.
3. CIF	×	CIF Σ Arriendos Depreciación	↑		CIF	Costo de Vtas.
Costo de Producción	×					×
4. Inventario Inicial de Productos Terminados	×		×			
Costo Total de Productos Terminados	×					×
5. Inventario Final de Productos Terminados	×		×			×
Costo de Ventas	×	Costo de Vtas. Σ Arriendos Depreciación	↑			×

Elaborado por : Nataly Matehu

Cuadro 51. Estado de Costos Simplificado

(+) Material Directo	170.167,20
(+) Mano de Obra Directa	78.390,00
(+) Costos Generales de Fabricación	62.803,00
Costo de Producción	311.360,20
(+) Inventario de Productos en Proceso	20.644,54
(=) Costo de Productos en Proceso	332.004,74
(-) Inventario Final de Productos en Proceso	37.100,11
(=) Costo de Productos Terminados	294.904,63
(+) Inventarió Inicial de Productos Terminados	31.256,53
(=) Costo de Productos disponibles para la venta	326.161,16
(-) Inventario Final de Productos Terminados	11.897,20
(=) Costo de Productos Fabricados y vendidos	314.263,96

Elaborado por: Nataly Matehu

Cuadro 52. Estado de Costos Simplificado

Producto	(Q)	(\$)	(PV)
Poliester	1.915	82,00	157.030,00
Nylon	5.080	45,00	228.600,00
Algodón	1.005	110,00	110.550,00
Total	8.000		496.180,00

Elaborado por: Nataly Matehu

CAMBIO PATRIMONIAL

A. OBJETIVO

Establecer el estado de cambio patrimonial

B. PARTICIPANTES

- Gerencia
- Departamento financiero

C. ALCANCE

Capital social, Superávit patrimonial, reservas y utilidades del ejercicio

D. POLÍTICAS

- Mantener el capital social establecido en junta de accionistas.
- Generar las reservas exigidas legalmente y requeridas por instituciones públicas, o por accionistas.

DOCUMENTACIÓN

A objetivo

Establecer el cambio patrimonial futuro

B. Participantes

- Gerencia

- Departamento financiero

C. Alcance

Capital social, Superávit patrimonial, reservas y utilidades del ejercicio

D. Normativa

Se registrarán los valores totales establecidos en cada uno de las cédulas registrados en costos unitarios, estados de costos y flujos proyectados.

Cuadro 53. Cambio Patrimonial

Concepto	2012	Incremento	Disminución	2013
Capital social	51.920,64	-	-	51.920,64
Superávit capital	-	-	-	
Reservas	16.000,00	50.988,83	-	66.988,83
Utilidades del ejercicio	41.026,78	49.736,04	-	90.762,83

Elaborado por: Nataly Matehu

ESTADO DE RESULTADOS

A. OBJETIVO

Establecer el estado de resultados

B. PARTICIPANTES

- Gerencia
- Departamento financiero

C. ALCANCE

Capital social, Superávit patrimonial, reservas y utilidades del ejercicio.

D. POLÍTICAS

- Mantener el capital social establecido en junta de accionistas.
- Generar las reservas exigidas legalmente y requeridas por instituciones públicas, o por accionistas.

DOCUMENTACIÓN

A objetivo

Establecer el cambio patrimonial futuro

B. Participantes

- Gerencia
- Departamento financiero

C. Alcance

Capital social, Superávit patrimonial, reservas y utilidades del ejercicio

D. Normativa

Se registrarán los valores totales establecidos en cada uno de las cedulas registrados en costos unitarios, estados de costos y flujos proyectados.

A continuación, se presenta una breve definición de Estado de Resultados.

Estado de Resultados: Es un informe contable, que refleja la acumulación de: Ingresos, Costos y Gastos. Los mismos que inciden en las Utilidades y Beneficios de una empresa.

A continuación, se explica de donde trasladamos los valores para algunas de las cuentas del Estado de Resultados.

- Ventas: Este dato se toma de la Cedula de Ventas.
- Costo de Ventas: O Costo de Productos Vendidos, este dato se toma del Estado de Productos Vendidos.
- Sueldos: Este dato se toma de la Cedula de MOD.

Al igual que el Flujo de Caja, el Estado de Resultados puede tener 2 resultados, que s

- Utilidad del Ejercicio
- Perdida del Ejercicio

Para dar por terminado el Estado de Resultados se debe elaborar el Pie del Estado, el mismo que contiene:

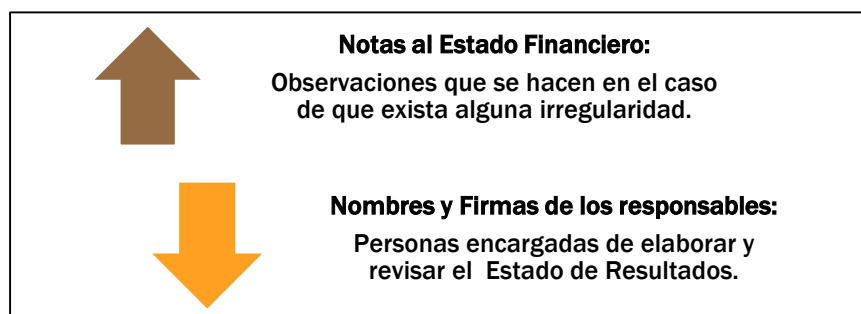


Figura 5. Notas del Estado de Resultados

Elaborado por: Nataly Matehu

A continuación, se presenta un formato completo del Estado de Resultados.

Cuadro 54. Estado de Resultados

Empresa "....."		Encabezado
Estado de Resultados		
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012		
Ingresos		Cuerpo
	Ventas	
-	Costo de Ventas	
=	Utilidad Bruta	
Gastos		
Operacionales		
Administrativos		
	Sueldos	
Ventas		
	Publicidad y Propaganda	
	Financieros	
	Intereses	
=	Utilidad Antes de Participación Trabajadores	
-	15% Participación Trabajadores	
	Utilidad Antes del Impuesto a la Renta	
-	25% Impuesto a la Renta	
=	Utilidad Antes de Retenciones	
-	Dividendos	
=	Utilidades Retenidas	
Notas al Estado Financiero		
Firmas de Responsabilidad		
Contador Gerente		

Autor: Muñoz, Harold

Cuadro 55. Estado de Resultados proyectado

	2014	2015	2016
INGRESOS OPERACIONALES	252.516,70	270.523,54	496.180,00
(-) COSTO DE VENTAS	143.934,07	149.126,14	314.263,96
UTILIDAD BRUTA	108.582,63	121.397,40	181.916,04
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	26.584,37	28.563,20	30.542,03
(-) GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	12.652,23	13.562,86	14.473,49
UTILIDAD OPERACIONAL	69.346,03	79.271,34	136.900,52
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	6.232,96	6852,75	7472,54
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	2.000,00	2.000,00	2.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y REP. UTILIDADES	73.578,99	84.124,09	142.373,06
(-) REP. UTILIDADES 15%	11.036,85	12.618,61	21.355,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	62.542,14	71.505,48	121.017,10
(-) IMPUESTO DE RENTA 25%	15.635,54	17.876,37	30.254,28
UTILIDAD DEL EJERCICIO	46.906,61	53.629,11	90.762,83

Elaborado por: Nataly Matehu

BALANCE GENERAL

A. OBJETIVO

Establecer los activos, pasivos y patrimonio

B. PARTICIPANTES

- Gerencia
- Departamento financiero

C. ALCANCE

Activos corrientes y fijos, pasivos corrientes y largo plazo, y patrimonio.

D. POLÍTICAS

- Tener activos corrientes.
- Mantener activos fijos.
- Mantener pasivos a largo plazo.

DOCUMENTACIÓN

A objetivo

Establecer la activos, pasivos y patrimonio totales

B. Participantes

- Gerencia
- Departamento financiero

C. Alcance

Activos corrientes y fijos, pasivos corrientes y largo plazo, y patrimonio.

D. Normativa

Se registrarán los valores totales establecidos en cada uno de las cédulas registrados en los registros contables y financieros.

3.5. Análisis e Interpretación de Resultados.

De las respuestas obtenidas en la investigación previa, demuestra que la misma servirá como una herramienta básica que tendrá incidencia en la toma de decisiones oportunas.

3.5.1. Verificación de hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato; se tomó como referencia las preguntas y respuestas número 1, 6, ya que las mismas son las que se enfocan directamente a la problemática de la investigación, es decir a la creación de un Manual de Procedimientos y que la misma es considerada como una herramienta que facilita la toma de decisiones, esto permitirá proceder a realizar la verificación de la hipótesis, para comprobar si es necesario o no la implantación de una herramienta de control que contribuya a conseguir los objetivos planteados por los directivos de la empresa a través de una adecuada toma de decisiones.

3.5.2. Modelo Lógico

La creación de un Manual de Procedimientos Presupuestario contribuye una adecuada toma de decisiones en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

Ho: La creación de un Manual de Procedimientos Presupuestario NO contribuye a una adecuada toma de decisiones en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

Ha: La creación de un Manual de Procedimientos Presupuestario contribuye a una adecuada toma de decisiones en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

3.5.3. Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

3.5.4. Elección de la prueba estadística chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

1.- ¿Conoce usted que es un Manual de Procedimientos Presupuestario?

Cuadro 56. Conocimiento sobre el Manual de Procedimientos Presupuestarios

#	OPCIONES	FRECUENCIAS	%
1.1	SI	12	21
1.2	NO	46	79
TOTAL		58	100

Fuente: Tabla No. 4

Elaborado Por: Nataly Matehu

6.- ¿Cree usted que la creación de un Manual de Procedimientos Presupuestario es una herramienta para la toma de decisiones?

Cuadro 57. Opinión sobre la creación del manual de procedimientos

#	OPCIONES	FRECUENCIAS	%
6.1	SI	15	26
6.2	NO	43	74
TOTAL		58	100

Fuente: Tabla No. 9

Elaborado Por: Nataly Matehu

a) Combinación de frecuencias

Cuadro 58. **Combinaciones de Frecuencias**

ENCUESTAS	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
1.- ¿Conoce usted que es un Manual de Procedimientos Presupuestario?	12	46	58
6.- ¿Cree usted que la creación de un Manual de Procedimientos Presupuestario es una herramienta para la toma de decisiones?	15	43	58
TOTAL	27	89	116

FUENTE: Tablas 17 Y 18

ELABORADO POR: Nataly Matehu

3.5.5. Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Cuadro 59. **Cálculo Matemático**

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
12	16,5	- 4,5	-20,25	-1.22
46	41,5	4,5	20,25	1.22
15	41,5	16,5	272,25	6.56
43	16,5	-16,5	-272,25	-16.5
TOTAL				9.94

Fuente: Tabla 20

Elaborado Por: Nataly Matehu

3.5.6. Decisión final

El valor $X_1 = 9.94$ mayor a $X_2 = 3,841$ y de acuerdo a lo establecido **se acepta** la hipótesis alterna, es decir la creación de un Manual de Procedimientos Presupuestario contribuye a una adecuada toma de decisiones en la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO (χ^2), esta fórmula estadística brinda la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. (H_0).

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Con respecto a los procedimientos y normas aplicables, con el fin de obtener información útil, oportuna y confiable, se puede concluir que las cédulas financieras permiten registrar cambios en los resultados, los cuales pueden ayudar a la alta gerencia a tomar decisiones en cuanto a las variaciones en los egresos y egresos, como son en materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, así mismo a evaluar los posibles crecimientos que puede tener la empresa no solo por la implementación de estrategias de ventas, si no como una proyección de los resultados obtenidos en años anteriores.

La estructura de la Empresa Textiles Técnicos, se encuentra estructura con cuatro elementos principalmente, estimada en la alta gerencia, áreas de producción, administrativas y ventas, reflejando que la empresa no tenía diseñada una matriz FODA, por lo que se hizo necesaria la elaboración de la misma la cual permitió aclarar las estrategias en que se debían trabajar como era el aprovechamiento de su ubicación, la adquisición de nueva maquinaria, el desarrollo de programas de auditoria entre otras.

Los beneficios que presenta la generación de información contable financiera para la toma de decisiones gerenciales, recae en la capacidad de implementar programas de control que establezcan lineamientos de trabajo, además de un adecuado seguimiento a la obtención de logros y la capacidad de toma decisiones oportunas que disminuyan los riesgos financieros y optimicen la efectividad y eficiencia en la implementación de las estrategias propuestas por la alta gerencia.

4.2. Recomendaciones

Con el fin de mejorar los resultados de la empresa se recomienda la implementación de un sistema presupuestario como lo es, el manual, el cual ayude a la alta gerencia al análisis individual de los resultados de los productos, y su seguimiento en el manejo de los costos que puedan influir en la obtención de los logros propuestos y requeridos por los accionistas.

Con respecto a la estructura y la implementación de herramientas para el desarrollo del plan estratégico de la empresa, es importante la ejecución de un proceso o un área que ayude con el desarrollo de planes a corto y mediano plazo, el cual mediante las estrategias y un control oportuno permita a la empresa tener un crecimiento en base a sus ventajas competitivas.

Se recomienda a la empresa adecuar de sistemas de información contable que ayuden a la misma a la toma de decisiones oportunas y no solamente a un sistema de registro de datos, que el mismo conlleve un análisis de control y seguimiento adecuado para la consecución de los logros empresariales, y sirvan para el planteamiento de nuevos retos.

BIBLIOGRAFÍA

- Burbano, R. (1992). *Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (1ra ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Cárdenas, & Nápoles, R. (2008). *Presupuestos Teoría y Práctica* (2da ed.). México DF: McGraw Hill.
- Figuerola, A. (2015). *Estados de Flujo de Efectivo*. Universidad para Adultos.
- Gerencia. (2015). *Estado de cambios en el patrimonio*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/estado-de-cambios-en-el-patrimonio.html>
- Gestiopolis. (2015). *Presuarvey*. Obtenido de Recursos: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presuarvey.htm>
- Gestiopolis. (2015). *Tippresu*. Obtenido de Recurso: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2008). *Investigacion de mercados*. Mexico: McGraw Hill.
- Meyer, J. (1980). *Gestión Presupuestaria* (4ta ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Muñoz, H. (2015). *Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2*. Quito.
- Roca, F. (2011). *Flujo de Caja*. Amazon Kindle Publishing.
- SALVAT. (1890). *La Enciclopedia*. Madrid, España: Editores SA. .
- Sánchez, C. (2008). *Presupuestos*. Quito, Ecuador: CODEU.
- Sarmiento, R. (1996). *Contabilidad General* (1ra ed.). Cuenca, Ecuador.
- Scribd. (2015). *Indicadores Financieros*. Obtenido de es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros
- Van Horne, J., & Wachowcz, J. (s.f.). *Fundamentos de Administración Financiera*.
- Tamayo y Tamayo (1999). *El proceso de Investigación científica*. Tercera Edición

ANEXOS

1. ¿Conoce usted que es un manual de procedimientos?

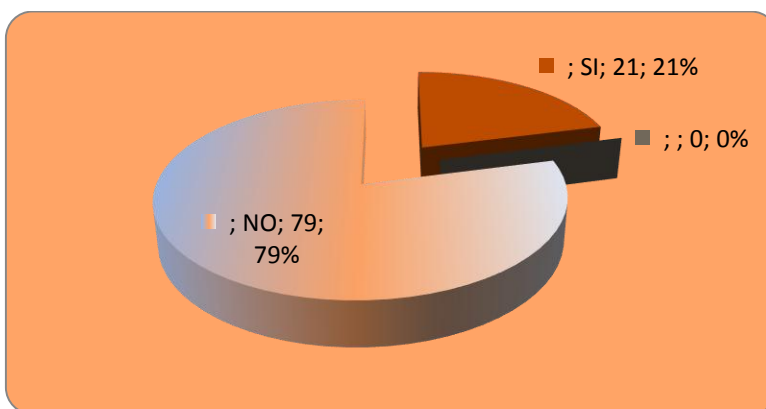
Cuadro 60. **Manual de Procedimientos**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	12	21%
NO	46	79%
TOTAL	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 6. **Conocimiento sobre el Manual de Procedimientos**



Fuente: Tabla No. 4

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- De las 58 personas encuestas 46 responden que NO conocen qué es un Manual de Procedimientos lo cual corresponde al 79%, mientras que 12 personas opinan que SI, mismas que corresponden al 21%.

Análisis: De los datos se desprende que en un mayor porcentaje los encuestados NO tienen una apreciación de lo que es un Manual de Procedimientos

2. ¿Considera usted que la empresa dispone y aplica herramientas de control en sus procesos financieros?

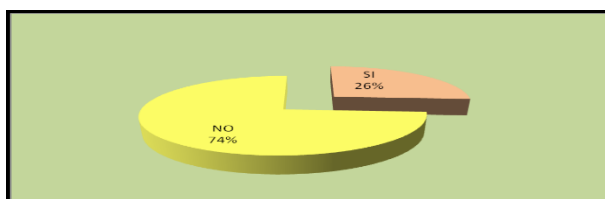
Cuadro 61. **Disposición y Aplicación De Herramientas De Control En Procesos Financieros**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	15	26%
NO	43	74%
TOTAL	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 7. **Disposición y Aplicación De Herramientas De Control En Procesos Financieros**



Fuente: Tabla No. 5

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- De los 58 encuestados 15 de ellos afirman que la empresa SI dispone y aplica herramientas de control en sus procesos financieros, que corresponde al 26% del total de encuestados; mientras que 43 respondieron que NO correspondiente al 74% del 100% de los encuestados.

Análisis.- La mayor parte de los encuestados consideran que la empresa NO dispone y aplica herramientas de control en sus procesos financieros

3. ¿Cree usted que un Manual de Procedimientos Presupuestario contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera?

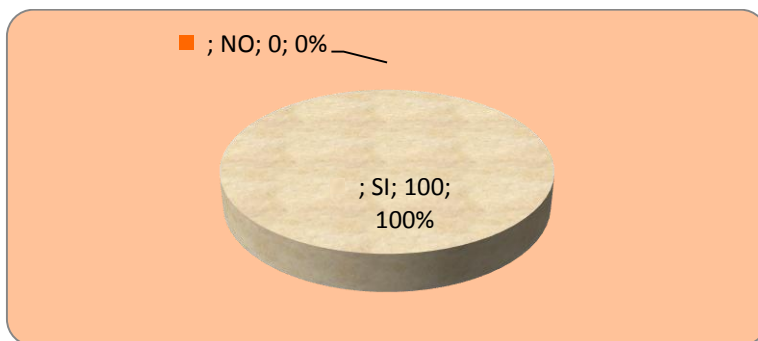
Cuadro 62. **Un Manual de Procedimientos Presupuestario Contribuye a que las empresas mejoren la Eficiencia Financiera**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE %
SI	58	100.00
NO	0	0
Total	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 8. **Manual de Procedimientos Presupuestario Contribuyen a que las empresas mejoren la Eficiencia Financiera**



Fuente: Tabla No. 6

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- Los 58 encuestados el 100% respondieron de manera afirmativa a que un Manual de Procedimientos Presupuestario contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa.

Análisis.- Todos coinciden que un Manual de Procedimientos Presupuestario contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa, debido a que la misma permitirá conocer las causas de las falencias que se están presentando en la misma.

4. ¿Cree usted que una adecuada toma de decisiones incrementa la eficiencia en la empresa?

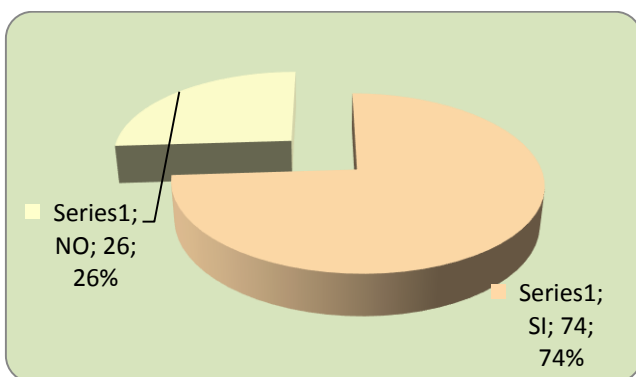
Cuadro 63. **Toma de Decisiones incrementa la eficiencia de la empresa**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	43	74%
NO	15	26%
Total	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 9. **Toma de Decisiones incrementa la eficiencia de la empresa**



Fuente: Tabla No. 7

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- De los encuestados 43 responden a que una adecuada toma de decisiones SI incrementa la eficiencia en la empresa lo que corresponde al 74%, y 15 personas que corresponden al 26% respondieron que NO.

Análisis.- Los actuales resultados nos indican que una adecuada toma de decisiones incrementará la eficiencia en la empresa.

5. ¿Cree usted que el sistema de control interno asegura la veracidad y confiabilidad en la información?

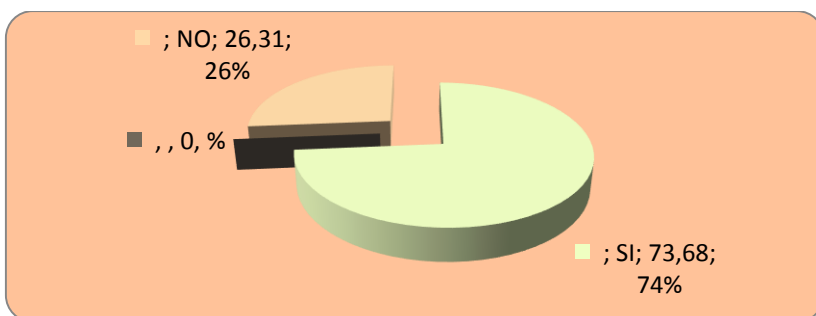
Cuadro 64. **El control interno asegura veracidad y confiabilidad en la información**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	43	74 %
NO	15	26%
Total	58	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 10. **El control interno asegura veracidad y confiabilidad en la información**



Fuente: Tabla No. 8

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- De la presente pregunta realizada en la encuesta, 43 personas que corresponden al 74% opinan que un sistema de control interno SI asegura la veracidad y confiabilidad en la información; mientras que el 26% que corresponden a 15 personas responden que NO.

Análisis.- La mayor parte del personal coincide en que un sistema de control interno permitirá la obtención de información confiable, y por ende tomar medidas correctivas adecuadas en todas las áreas de la empresa.

6. ¿Cree usted que un manual de procedimientos presupuestario es una herramienta de la administración para la toma de decisiones?

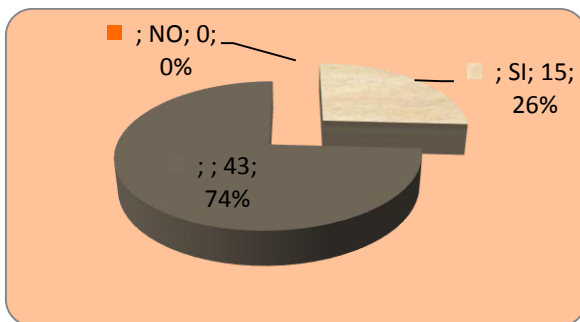
Cuadro 65. **Manual de Procedimientos Presupuestario herramienta para la toma de decisiones**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	15	26
NO	43	74
Total	58	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 11. **Manual de Procedimientos Presupuestario herramienta para la toma de decisiones**



Fuente: Tabla No. 9

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- En un 26% de los 58 encuestados responden que un Manual de Procedimientos Presupuestario SI es una herramienta de la administración para la toma de decisiones, mientras que el 74% desconocen el tema

Análisis.- Los encuestados coinciden en que un Manual de Procedimientos Presupuestario es una herramienta de control que permitirá a la administración determinar las falencias existentes y de esta manera tomar las decisiones adecuadas y oportunas.

7. ¿Considera usted que en las organizaciones es importante diseñar un Manual de Procedimientos Presupuestario?

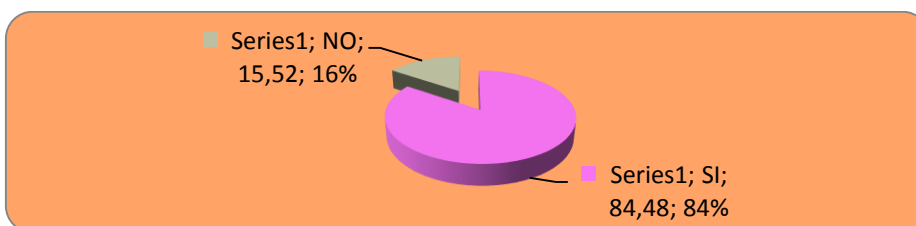
Cuadro 66. **Diseño de Manual de Procedimientos Presupuestario en las empresas**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	49	84%
NO	9	16%
Total	58	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 12. **Diseño de Manual de Procedimientos Presupuestario en las empresas**



Fuente: Tabla No. 10

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- En la presente interrogante 49 personas correspondientes al 84% del total de los encuestados respondieron que en las organizaciones SI es importante diseñar de Manual de Procedimientos Presupuestario, y 9 personas que representan al 16% responden que no.

Análisis.- El diseño de Manual de Procedimientos Presupuestario es considerado de importancia para las empresas, puestos que la misma permite conocer las deficiencias en ciertas áreas de la empresa, lo cual conlleva a lograr eficiencia y por ende el logro de los objetivos.

8. ¿Para la toma de decisiones, la administración debe basarse en un Manual de Procedimientos?

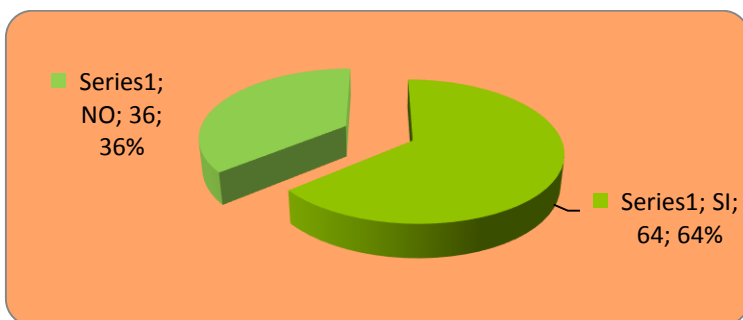
Cuadro 67. **Toma de decisiones en base a un Manual de Procedimientos**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	37	64%
NO	21	36%
Total	58	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 13. **Toma de decisiones en base a un Manual de Procedimientos**



Fuente: Tabla No. 11

Elaborado por: La Autora

Interpretación.- En un porcentaje del 64% correspondiente a 37 personas respondieron a esta interrogante que para la toma de decisiones la administración SI debe basarse en un Manual de Procedimientos, mientras que el 36% perteneciente a 21 personas respondieron que NO.

Análisis.- Un Manual de Procedimientos permite a los directivos visualicen las deficiencias en sus procesos lo cual da lugar a una toma adecuada de decisiones.

9. ¿La implantación de un Manual de Procedimientos Presupuestario mejoraría la optimización de los recursos Financieros de la empresa?

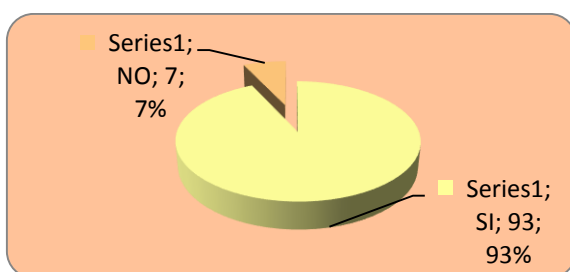
Cuadro 68. **Implantación de un Manual de Procedimientos Presupuestario para optimización de recursos financieros**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	54	93
NO	4	7
Total	58	100.00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 14. **Implantación de un Manual de Procedimientos Presupuestario para optimización de recursos financieros**



Fuente: Tabla No. 12

Elaborado por: La Autora

Interpretación.- De la presente interrogante 54 personas que corresponden al 93% responden que SI es posible optimizar los recursos financieros mediante la implantación de un Manual de Procedimientos Presupuestario, y 7% perteneciente a 4 personas respondieron que No.

Análisis.- Se puede decir que se permitirá la implantación de un Manual de Procedimientos Presupuestario en la empresa Textiles Técnicos, puesto que se analiza y evalúa distintos aspectos de la empresa desde su organización y la manera como se están manejando los recursos financieros y económicos de la empresa.

10. ¿Cree que la administración de la empresa se debe apoyar en ciertos indicadores que le permitan evaluar los procesos financieros?

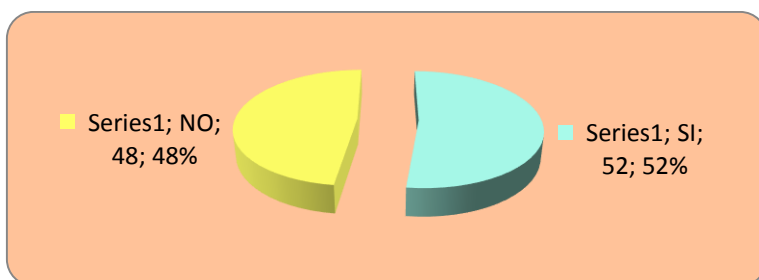
Cuadro 69. **Apoyo de la administración en indicadores que permitan evaluar los procesos financieros**

ALTERNATIVA	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE%
SI	30	52
NO	28	48
Total	58	100.00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 15. **Apoyo de la administración en indicadores que permitan evaluar los procesos financieros**



Fuente: Tabla No. 13

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- El 52% de los encuestados que representan a 30 personas respondieron que la administración de la empresa SI debe apoyarse en ciertos indicadores que le permitan evaluar sus procesos financieros, mientras que el 48% corresponden a 28 personas responden que NO.

Análisis.- Se considera que la administración debe apoyarse en algunos indicadores para evaluar sus procesos financieros.

11. ¿Considera Usted que la supervisión al personal para garantizar la calidad de los productos y/o servicios de la empresa?

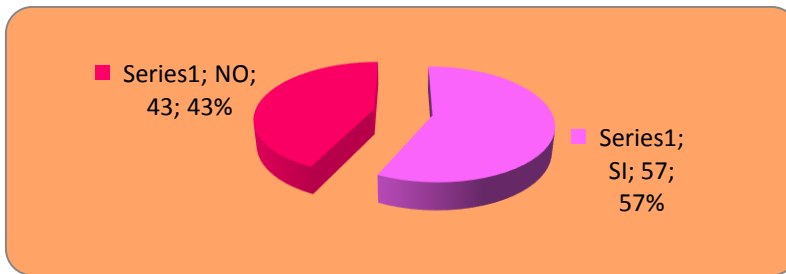
Cuadro 70. Supervisión al personal

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE %
SI	33	57
NO	25	43
Total	58	100.00

-Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 16. Supervisión al personal



Fuente: Tabla No. 14

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- De las 58 personas encuestadas, 33 personas que representan al 57% de los encuestados opinan que SI la supervisión al personal garantiza calidad de los productos y/o servicios de la empresa; y 25 personas restantes que corresponden al 43% respondieron que NO

Análisis.- Considerando que toda empresa debe basar su gestión en base a los objetivos propuestos los mismos deben darse a conocer al personal, y de esta manera llegar a alcanzar los mismos.

12. ¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos en el ciclo organizacional?

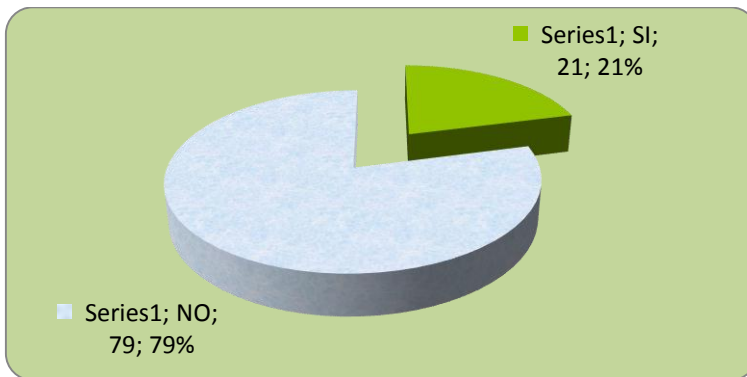
Cuadro 71. **Cumplimiento de Objetivos**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE %
SI	12	21
NO	46	79
Total	58	100.00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu

Gráfico 17. **Cumplimiento de Objetivos**



Fuente: Tabla No. 15

Elaborado por: Nataly Matehu

Interpretación.- De las 58 personas encuestadas, 12 personas que corresponden al 21% concuerdan que SI se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos en el ciclo organizacional, mientras que 40 personas que corresponden al 79% mencionan que NO.

Análisis.- Generalmente los objetivos planteados deben ser analizados para establecer si los mismos se han cumplido, o por el contrario determinar las causas de no haber alcanzado. Considerando que los mismos son de conocimiento exclusivo del personal que labora en la empresa, en el presente caso de los 19 empleados de la misma.

Análisis de los resultados de la entrevista realizada al gerente de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato.

Tabla 6. Entrevista realizada al gerente de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	¿Cómo percibe usted el actual sistema control interno en la empresa?	El actual sistema de control interno se encuentra desactualizado	El actual sistema control interno de la empresa tiene muchas falencias
2	¿Se realizan revisiones periódicas de la estructura organizativa, económica y financiera de la entidad?	No, solamente una vez al año al finalizar el periodo contable.	Es importante que se establezca en las políticas de la empresa que la periodicidad de controles sea por lo menos de manera mensual, o las mismas deben constar en un manual de procedimientos, y de funciones o a su vez interpretación mediante flujogramas, Considerando que la necesidad de que en base a las revisiones se planifique las actividades que se desempeña en la misma.
3	¿La empresa tiene establecido un Manual de Procedimientos que permita un adecuado desarrollo de las actividades?	No	El establecimiento de un manual de procedimientos permitirá que no se dupliquen las funciones, así como también que las actividades sean realizadas de la forma más adecuada
4	¿Se identifican procesos básicos? Indique cuáles.	Si, en Ventas y el proceso contable	Se debería identificar todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para un conocimiento general de los miembros de la misma
5	¿Qué tipo de controles básicos se dan en el área administrativa?	Mi percepción al respecto es que no se ha considerado un control adecuado en ninguna de las áreas de la empresa	El control adecuado y oportuno de cada actividad que se realice en la empresa permitirá una mejor toma de decisiones
6	Considerando que la estructura organizativa de una empresa es un elemento del control interno, en la empresa ¿se ha esquematizado dicha estructura?	Únicamente por control general	Se debe considerar que la empresa debe tener un organigrama estructural que permita establecer de una manera adecuada cada área de la misma y sus responsables

7	¿La información requerida para la toma de decisiones se canaliza por los circuitos definidos para garantizar el control?	Si	Para que la información tanto financiera, económica, así como también del proceso de producción sea más precisa se debe establecer precisamente el orgánico funcional de la empresa
8	¿Se cuenta con Flujogramas de los procesos que se efectúan en la empresa como técnica para evaluar el control interno?	No	Es importante que se establezcan flujogramas de los procesos que realiza la empresa para el desempeño adecuado y conocimiento del personal.

Fuente: Entrevista Aplicada

Elaborado Por: Nataly Matehu