



Universidad Tecnológica Equinoccial

Sistema de Educación Presencial

Carrera de Finanzas, Auditoría y CPA

**Tesis de grado previa la obtención del título de
Ingeniera en Finanzas, Auditoría y C.P.A**

Tema:

**“El presupuesto como herramienta fundamental para la Empresa Seteco Cía. Ltda.,
ubicada en la ciudad de Quito”**

Autora:

Wendy Samanta Moreano Garzón

Director de Tesis:

Ing. Harold Muñoz

Quito-Ecuador

2011

Certificación de Tutoría

Por medio de la presente certifico, que la Srta. Samanta Moreano Garzón, ha realizado bajo mi tutoría la Tesis **“El presupuesto como herramienta fundamental para la Empresa Seteco Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito”**, cumpliendo los objetivos y lineamientos planteados para la ejecución de la misma, en base a los requisitos que expide la Universidad Tecnológica Equinoccial, para la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, auditoría y C.P.A.

Atentamente:

Ing. Harold Muñoz

Docente Universidad Tecnológica Equinoccial

Declaración de Autenticidad

La responsabilidad del contenido de la presente tesis de grado, corresponde a su autora:

Samanta Moreano Garzón

C.I.1721845590

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis queridos padres Johnny y Patricia, quienes me han brindado su apoyo y confianza incondicional, a mis hermanos Daniel y Nataly por su motivación constante y a mis sobrinos Matthías y Arlyne por ser mi fuente de felicidad.

Gracias a mi familia y a Dios he logrado culminar esta etapa importante de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial y a mis queridos profesores que me abrieron las puertas y compartieron sus abundantes conocimientos para salir adelante en mi vida personal y académica.

Un agradecimiento especial al Ingeniero Harold Muñoz quien me guió en la realización de la presente tesis y me brindó su apoyo y comprensión constante.

No puedo olvidar a mis amigos, aquellos con los que viví experiencias inolvidables en mi vida y supieron brindarme una amistad sincera e incondicional.

Samanta

ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 General.....	5
1.2.2 Específicos.....	5
1.3 Justificación.....	6
1.4 Antecedentes.....	7
1.4.1 Misión.....	7
1.4.2 Visión.....	7
1.4.3 Principios Corporativos.....	7
1.5 Formulación de la Hipótesis.....	8
1.6 Variables.....	8
1.6.1 Independiente.....	8
1.6.2 Dependiente.....	8
1.7 Métodos de Investigación.....	9
1.7.1 Histórico-Lógico.....	9
1.7.2 Inductivo-Deductivo.....	9
1.8 Técnicas e instrumentos de Investigación.....	10
1.8.1 Observación Directa.....	10
1.8.1.1 Pasos para la observación directa.....	10
1.8.1.2 Herramientas de la observación directa.....	10
1.8.2 Entrevista.....	10
1.8.2.1 Partes de la entrevista.....	10
1.8.3 Análisis de Resultados.....	13

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL.....	14
2.1. El presupuesto.....	14
2.1.1. Definición.....	14
2.1.2. Importancia.....	15
2.1.3. Objetivos.....	15
2.1.4. Finalidad.....	16
2.1.5. Funciones.....	16
2.1.6. Mecánica, técnica y principios presupuestales.....	17
2.1.6.1. Medios Mecánicos.....	18
2.1.6.2. Técnicas.....	18
2.1.6.3. Principios Presupuestales.....	19
2.1.7. Características.....	22
2.2. Clasificación del Presupuesto.....	24
2.2.1. Según su flexibilidad.....	24
2.2.1.1. Rígidos o Estáticos.....	24
2.2.1.2. Flexibles o Variables.....	24
2.2.2. Según su sector de economía.....	25
2.2.2.1. Presupuesto del sector público.....	25
2.2.2.2. Presupuesto del sector privado.....	25
2.2.3. Según su período de tiempo.....	25
2.2.3.1. A corto plazo.....	25
2.2.3.2. A largo plazo.....	25
2.2.4. Según su campo de aplicación de la empresa.....	26
2.2.4.1. De operación o económicos.....	26
2.2.4.1.1. Presupuesto de ventas.....	27
2.2.4.1.2. Presupuesto de producción.....	27
2.2.4.1.3. Presupuesto de compras.....	27
2.2.4.1.4. Presupuesto de costos-producción.....	27
2.2.4.1.5. Presupuesto de flujo de efectivo.....	28
2.2.4.1.6. Presupuesto maestro.....	28

2.2.4.2. Financieros.....	28
2.2.4.2.1. Presupuesto de tesorería.....	28
2.2.4.2.2. Presupuesto de erogaciones de capital.....	29
2.3. Ventajas y desventajas del presupuesto.....	29
2.4. El Presupuesto y el Proceso de Dirección.....	30
2.5. Manual del Presupuesto.....	31
2.6. El Control del Presupuesto.....	32
2.6.1. Concepto.....	32
2.6.2. Etapas del Control Presupuestal.....	33
2.7. Flujo de Caja.....	35
2.7.1. Concepto.....	35
2.7.2. Funciones.....	35
2.8. Cédulas Presupuestarias.....	37
2.8.1. Concepto.....	37
2.8.2. Tipos de Cédulas Presupuestarias.....	37
2.8.2.1. Cédula de Ventas.....	38
2.8.2.2. Cédula de Producción.....	38
2.8.2.3. Cédula de Consumo y Costeo de Materia Prima.....	39
2.8.2.4. Cédula de Proyecciones.....	40
2.8.2.5. Cédula de Compras.....	40
2.8.2.6. Cédula de Consumo y Utilización de MP.....	41
2.8.2.7. Cédula de MOD.....	42
2.8.2.8. Cédula de CIF.....	43
2.8.2.9. Cédula Estándar por Producto.....	44
2.9. Estado de Costos de Ventas.....	45
2.9.1. Concepto.....	45
2.10. Proyección de los Estados Financieros.....	46
2.10.1. Concepto.....	46
2.10.2. Estado de Resultados.....	47
2.10.3. Estado de Situación Financiera.....	49
2.11. Estado de Flujo de Efectivo.....	52
2.11.1. Concepto.....	52

2.11.2. Métodos de cálculo del Flujo de Efectivo.....	54
2.11.2.1. Método Directo.....	54
2.11.2.2. Método Indirecto.....	56
2.11.3. Diferencias entre el Método Directo y el Método Indirecto.....	57

CAPITULO III

3. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	58
3.1. Etapa 1: Pasos para elaborar el Flujo de Caja.....	58
3.2. Etapa 2: Pasos para elaborar las Cédulas Presupuestarias.....	66
3.3. Etapa 3: Pasos para elaborar el Estado de Costo de Ventas.....	96
3.4. Pasos para elaborar los Estados Financieros Proyectados.....	96
3.4.1. Etapa 4: Estado de Resultados Proyectado.....	96
3.4.2. Etapa 5: Balance General Proyectado.....	99
3.5. Etapa 6: Pasos para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo (Método Directo).....	102
3.6. Etapa 7: Control Presupuestario.....	112

CAPITULO IV

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA “SETCO CÍA. LTDA.”.....	119
4.1. Información de la empresa “Seteco Cía. Ltda.”.....	119
4.1.1. Misión.....	119
4.1.2. Visión.....	120
4.1.3. Principios Corporativos.....	120
4.1.4. Estructura Organizacional.....	121
4.1.5. FODA.....	122
4.2. Políticas Empresariales.....	123

4.3. Terminología de la empresa.....	124
4.4. Recolección de la información contable de la empresa.....	125

CAPITULO V

5. APLICACIÓN DEL MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA "SETECO CÍA. LTDA.", DESARROLLO PRÁCTICO REAL, DATOS CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 Y PROYECCIONES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011, VALORES EN MILES DE DOLARES.....	128
5.1. Etapa 1: Elaboración del Flujo de Caja.....	135
5.2. Etapa 2: Elaboración de las Cédulas Presupuestarias.....	137
5.3. Etapa 3: Elaboración del Estado de Costo de Ventas.....	143
5.4. Elaboración de los Estados Financieros Proyectados.....	143
5.4.1. Etapa 4: Estado de Resultados Proyectado 2011.....	143
5.4.2. Etapa 5: Balance General Proyectado 2011.....	145
5.5. Etapa 6: Elaboración del Estado de Flujo de Efectivo.....	146
5.6. Etapa 7: Control Presupuestario.....	147

CAPITULO VI

6. BENEFICIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
6.1. Beneficios.....	173
6.2. Conclusiones.....	173
6.3. Recomendaciones.....	174
ANEXOS.....	176
GLOSARIO.....	180

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA.....	182
--------------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es un plan de acción, dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y en términos financieros, que debe cumplirse en un determinado tiempo. Su función principal está relacionada con el control financiero de la empresa.

La empresa "SETECO CIA. LTDA." al no contar con un presupuesto, presenta algunos inconvenientes en el control de los ingresos y gastos, aumentando así el riesgo en las operaciones de la misma.

Otro problema, es la mala utilización de los recursos por lo cual debe existir una revisión de las políticas y las estrategias empresariales.

A pesar de que la empresa se ha mantenido en el mercado durante algunos años, es necesario que esta disponga de un presupuesto para mejorar varios de sus aspectos. Con estos antecedentes es que mi estudio está encaminado a **"El presupuesto como herramienta fundamental para la empresa Seteco Cía. Ltda."**.

En la presente investigación se realiza un análisis de la importancia del presupuesto, a través de entrevistas al gerente general de la empresa y al gerente financiero, y una vez recopilada la información se determinará los beneficios que tendría la elaboración de un presupuesto.

Para lograr que la empresa adquiera un sistema que permita corregir considerablemente los problemas que se han presentado, verificar los beneficios que se obtendrán al elaborar esta propuesta, lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales y además en un determinado tiempo alcanzar la rentabilidad.

El desarrollo de este trabajo está estructurado por seis capítulos:

✘ **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Su objetivo principal es describir en forma global el problema, dando a conocer la problemática de la investigación; incluye el planteamiento del problema, los objetivos tanto el general como los específicos, la justificación y las técnicas de investigación que se utilizarán.

✘ **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

Mediante este capítulo se fundamenta la investigación.

✘ **CAPÍTULO III: MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

En este capítulo se detalla paso a paso la elaboración del presupuesto.

✘ **CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA "SETECO CÍA. LTDA."**

Este capítulo posee información acerca de la empresa "Seteco Cía. Ltda."

✘ **CAPÍTULO V: APLICACIÓN DEL MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA "SETECO CÍA. LTDA.", DESARROLLO PRÁCTICO REAL DATOS CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 Y PROYECCIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 VALORES EN MILES DE DOLARES.**

En este capítulo se aplica el Manual, elaborando un desarrollo práctico real.

✘ CAPÍTULO VI: BENEFICIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Dentro de este capítulo encontramos los beneficios, conclusiones y recomendaciones que encontramos al desarrollar esta propuesta.

CAPÍTULO I

1. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La falta de un presupuesto en la Empresa "Seteco Cía. Ltda." ha afectado notablemente a la situación financiera de la misma, presentado inconvenientes tanto en el control y manejo de los ingresos y gastos, como en la revisión de estrategias y políticas, así mismo existe mala utilización de los recursos. Esto hace que no se logre la consecución de los objetivos empresariales y que además el riesgo en las operaciones de la empresa aumente significativamente.

Para esto se presenta a continuación un detalle general de los principales motivos que hace indispensable la elaboración de un presupuesto en la Empresa "Seteco Cía. Ltda.".

- ✘ Controlar los ingresos y gastos.

- ✘ La propuesta estará encaminada a lograr la satisfacción de las necesidades de la empresa.

- ✘ Plantear las ventajas que obtendrá la empresa al elaborar un presupuesto.

- ✘ Revisar las políticas y estrategias de la empresa.

1.2. Objetivos

1.2.1 General

Proponer el Presupuesto como herramienta fundamental para la Empresa "Seteco Cía. Ltda.", con el fin de controlar los ingresos y gastos, estudiar las propuestas de inversión y plantear las ventajas que tiene la elaboración del presupuesto; para proporcionar un sistema que permita mejorar notablemente el control financiero de la empresa, disminuir el riesgo de sus operaciones, revisar sus políticas y estrategias, verificar los logros que se han obtenido tanto en la parte contable como en la económica; y así lograr la rentabilidad.

1.2.2 Especificos

- ✘ Realizar un diagnostico de la situación actual de la Empresa "Seteco Cía. Ltda."

- ✘ Identificar las ventajas que va a obtener la empresa, al elaborar correctamente el presupuesto.

- ✘ Establecer en qué medida la elaboración del presupuesto satisface las necesidades de la Empresa.

- ✘ Determinar como la elaboración del presupuesto mejorará el control de los ingresos, gastos e inversiones en la toma de decisiones.

- ✘ Demostrar si el presupuesto disminuye el riesgo financiero, y mejorar las políticas y estrategias de la empresa.

[6]

- ✘ Capacitar al personal de la empresa, con el fin de que adquieran los conocimientos necesarios en cuanto al presupuesto para ponerlo en marcha y funcionamiento.

- ✘ Utilizar al presupuesto como herramienta para determinar las inversiones que la requiere la empresa.

- ✘ Elaborar una propuesta presupuestaria como herramienta fundamental para la toma de decisiones en la Empresa "Seteco Cía. Ltda."

1.3 Justificación

La necesidad de elaborar el presupuesto se debe a que la empresa durante varios años no ha contado con un presupuesto, por lo cual se han presentado efectos negativos que han incidido en la situación financiera de la empresa.

Es así que "**Seteco Cía. Ltda.**", se ha mantenido en el mercado, pero a descuido el control y la correcta administración de los ingresos y gastos lo que ha incidido en la desorganización institucional.

La investigación busca dar a conocer la importancia y beneficios que tiene la aplicación del presupuesto en la empresa, además de revisar las políticas y estrategias con el fin de direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca; de esta manera poder disminuir el riesgo financiero existente y mejorar el control de los ingresos y gastos. Y también verificar los logros y remediar las diferencias que se presentan.

1.4 Antecedentes

“Seteco Cía. Ltda.”, es una compañía ecuatoriana constituida en la ciudad de Quito, en el mes de Septiembre del año 1988; con el propósito de producir y distribuir aluminio, vidrio y otros productos para uso arquitecto o estructural.

Se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Juan Molineros, cuenta con 2 sucursales situadas en la Av. Mariscal Sucre, Lote # 92 y Antonio Román y en la Av. Rodrigo de Chávez OE 4-188 y Mariscal Sucre, respectivamente.

Inició sus actividades en el mes de Diciembre de 1988, y actualmente es la líder en la producción y distribución de aluminio y vidrio en la ciudad de Quito.

“Seteco Cía. Ltda.”, es reconocida a nivel nacional, por ser una compañía confiable e íntegra, que contribuye al desarrollo de la industria de aluminio.

1.4.1 Misión

“Somos líderes en el mercado nacional, con una sólida presencia en la producción y distribución de aluminio y vidrio, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes y promoviendo el progreso de nuestros colaboradores y la comunidad”.

1.4.2 Visión

“Ser una empresa líder e innovadora en la producción y distribución de aluminio y vidrio, competitiva en mercados globalizados, reconocida por la excelencia de su gente y la calidad de sus productos. Elegimos el

[8]

profesionalismo, la mejora continua y la aplicación de estándares internacionales de calidad como medios para cumplir nuestros principales objetivos que son: la satisfacción del cliente y el beneficio de nuestros colaboradores y la comunidad”.

1.4.3 Principios Corporativos

- ✘ Valorar al ser humano y contribuir su desarrollo.

- ✘ Actuar siempre con integridad.

- ✘ Buscar la satisfacción de los clientes.

- ✘ Procurar la excelencia en toda actividad.

- ✘ Tener visión y compromiso a largo plazo.

1.5 Formulación de la Hipótesis

¿La propuesta de un presupuesto como herramienta fundamental, contribuirá al mejoramiento de la situación financiera de la Empresa, tanto en el aspecto económico, como en el contable?

1.6 Variables

1.6.1 Independiente

Elaborar la propuesta de implementación de un presupuesto como herramienta fundamental en la Empresa "Seteco Cía. Ltda."

1.6.2 Dependiente

- ✘ El presupuesto contribuirá al mejoramiento de la situación financiera de la empresa "Seteco Cía. Ltda.", disminuyendo el riesgo en las operaciones de la misma.

- ✘ La elaboración del presupuesto favorecerá la toma de decisiones en la empresa, mejorando el control y manejo de los ingresos y gastos.

- ✘ El presupuesto establecerá en qué medida se satisfacen las necesidades de la empresa y fijará las inversiones necesarias que la empresa podrá requerir.

1.7 Métodos de investigación

1.7.1 Histórico-Lógico

Lo histórico es el método que estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en si devenir histórico.

Lo lógico reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia.

De esta forma lo que se busca es realizar un estudio de la situación de la empresa en años anteriores, para poder analizar las ventajas que tendría la empresa si elaborará el presupuesto.

1.7.2 Inductivo-Deductivo

Lo inductivo es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general o de una parte a un todo.

Lo deductivo es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular o de lo complejo a lo simple.

De esta forma lo que se busca es aplicar este método, para poder conocer todo lo que se refiere al presupuesto.

1.8 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas a aplicarse en el presente proyecto son la observación directa, la entrevista y el análisis de resultados, para determinar la aceptación que tendría este proyecto en la empresa "Seteco Cía. Ltda."

1.8.1 Observación directa

"La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos".¹

Es una técnica que consiste en observar atentamente el hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Aquí el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

¹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Observacion-Directa/190440.html>

1.8.1.1 Pasos para la Observación Directa

- a. "Determinar el objeto, situación o caso (¿Qué se va a observar?).
- b. Determinar los objetivos de la observación (¿Para qué se va a observar?).
- c. Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- d. Observar cuidadosamente y críticamente.
- e. Registrar los datos observados.
- f. Analizar e interpretar los datos.
- g. Elaborar las conclusiones.
- h. Elaborar el Informe de observación (Este paso puede omitirse si en la investigación se emplean otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo)."²

1.8.1.2 Herramientas de la Observación Directa

✘ Fichas

² <http://www.buenastareas.com/ensayos/Observacion-Directa/190440.html>

- ✘ Grabaciones

- ✘ Fotografías

1.8.2 Entrevista

Se la utiliza para recabar información en forma verbal. Es una técnica para obtener datos que consisten un diálogo entre dos personas: el entrevistador o investigador, que hace una serie de preguntas al entrevistado; con el fin de conocer mejor sus ideas, sentimientos y formas de actuar.

- ✘ **Entrevistado.-** Deberá ser una persona que interese a la comunidad, es una persona que tiene alguna idea o experiencia importante para transmitir.
- ✘ **Entrevistador.-** Es aquel que dirige la entrevista, debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

1.8.2.1 Partes de la entrevista

- ✘ **La presentación.-** Es breve, pero no muy informativa. En ella se da a conocer el tema principal de la entrevista.
- ✘ **El cuerpo de la entrevista.-** Esta conformado por preguntas con sus respuestas. Las preguntas deben ser interesantes para él público, breves, claras, respetuosas y adecuadas para que el entrevistado transmita sus experiencias.

“Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas; así como también se utiliza las de opción múltiple que son una variante de las preguntas cerradas, pero ofrecen una serie de escalas fijadas de antemano para contestarlas”.³

- ✘ **El cierre de la entrevista.-** Este debe ser conciso. Aquí el entrevistador tiene dos opciones, puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un comentario personal.

1.8.3 Análisis de resultados obtenidos

En esta parte se realizará la interpretación de los resultados obtenidos tanto en la observación directa como en la entrevista, mediante un informe detallado y preciso, que indique los hallazgos más importantes encontrados durante la aplicación de estas técnicas.

³ LUZURIAGA, Jorge. Diseño para la elaboración del Plan de Tesis. 2da Edición. Quito, Ecuador. Editorial Universidad Tecnológica Equinoccial, 2002. Pág. 50

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. El Presupuesto

2.1.1. Definición

El presupuesto es:

- ✘ Una vista retrospectiva para proyectarse al futuro, con el fin de planificar, organizar y controlar los recursos en función de los ingresos y gastos; para lograr satisfacer las necesidades de la empresa y en un determinado tiempo alcanzar el objetivo principal, conocido como **“Rentabilidad”**.

- ✘ “Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”.¹

- ✘ “Estimación de los ingresos y gastos que para un periodo determinado de tiempo realizan las unidades económicas”.²

- ✘ “Un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.”³

¹ MEYER, Jean. Gestión Presupuestaria. 4ta Edición. Barcelona, España. Ediciones Deusto, 1980. Pág.21.

² SALVAT, Editores SA. La Enciclopedia. Madrid, España, 1890. Pág. 12660.

2.1.2. Importancia

El presupuesto nace como una herramienta moderna, que refleja el comportamiento de los indicadores económicos de la empresa.

Entonces se puede determinar que el presupuesto es importante porque:

- a. Es un medio de control, ya que permite revisar las operaciones de la empresa, además de disminuir el riesgo que puede existir en ellas.
- b. Coordina las actividades de los departamentos que posee la empresa.
- c. A través del presupuesto, se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- d. Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa, y así poder direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- e. Reduce los costos, lo que permite evitar compras innecesarias, despilfarros de materia prima y tiempo.

2.1.3. Objetivos

- a. "Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado".⁴

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presuarvey.htm>

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

- b. "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".⁵
- c. Coordinar los diferentes centros de costos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral."⁶

2.1.4. Finalidad

- a. Planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes.
- b. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- c. Coordinar y relacionar las actividades de la empresa.
- d. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

2.1.5. Funciones



Figura 1
Autora: Samanta Moreano

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

- a. **Planeamiento:** Busca que los ingresos y los gastos sean equilibrados, esto significa que los ingresos cubran la totalidad de los gastos.
- b. **Comunicación:** La comunicación entre varias personas logrará que puedan informar los objetivos personales y los planes monetarios.
- c. **Motivación:** Se puede fijar objetivos de largo alcance, estableciendo objetivos intermedios.
- d. **Control:** Se puede llegar a conocer que es lo que se está haciendo, comparando los resultados, verificando los logros y remediando las diferencias.

2.1.6. Mecánica, técnica y principios presupuestarios

En todo sistema presupuestario existen 3 aspectos que están íntimamente relacionados y que se constituyen en bases esenciales para que quien elabora el presupuesto, no incurra en pérdida de tiempo. Estos aspectos son:

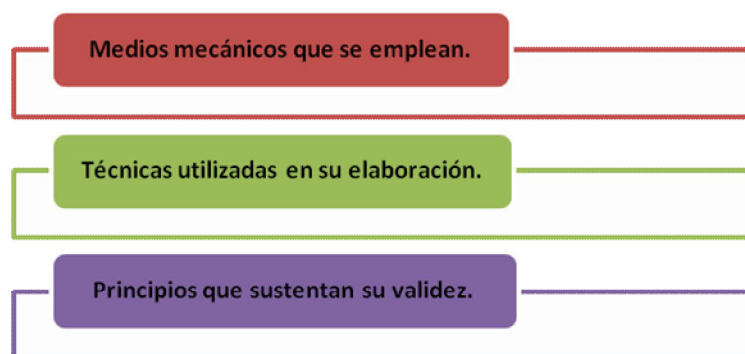


Figura 2
Autora: Samanta Moreano

2.1.6.1. Medios mecánicos

Están relacionados con:

- a. El diseño de las cédulas presupuestarias utilizadas para la recolección de información.
- b. Los cálculos matemáticos necesarios en cada procedimiento.
- c. “Métodos de oficina que se siguieron para su elaboración”.⁷

2.1.6.2. 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”.⁸

Algunos ejemplos:

- a. “Los procedimientos utilizados para determinar los estándares de los tres elementos del costo”.⁹

⁷ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 19.

⁸ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 19.

⁹ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 19.

- b. “Los métodos usados para la fijación del precio del producto”.¹⁰

2.1.6.3. 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.

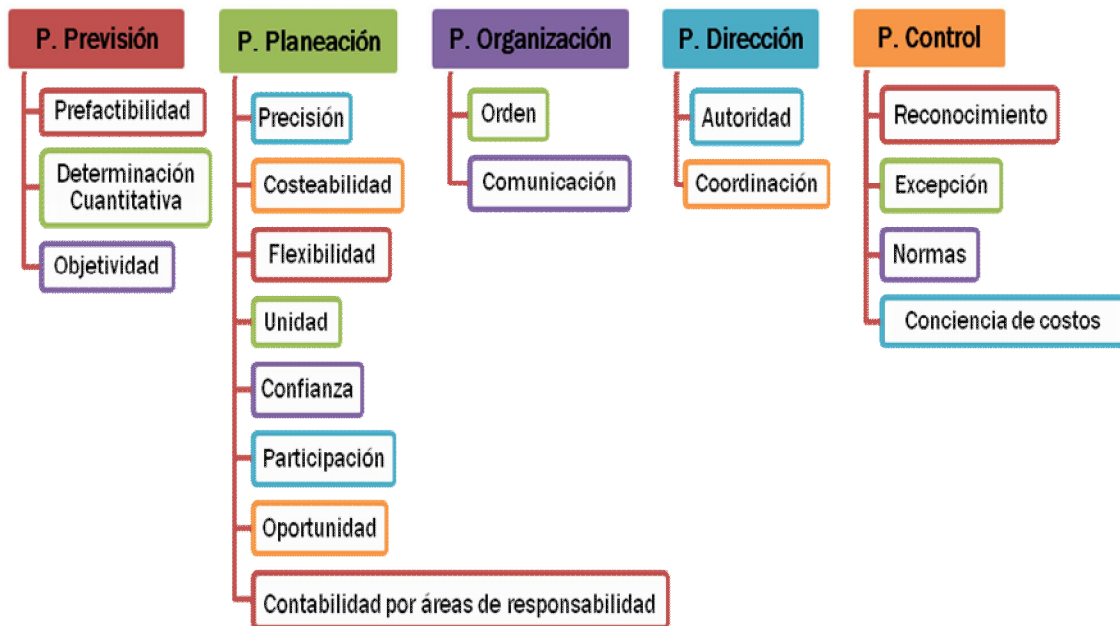


Figura 3
 Autora: Samanta Moreano

¹⁰ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 19

1. Principios de Previsión

“Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades del logro de las metas propuestas”.¹¹

- ✘ **Prefactividad:** “Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda”.¹²

2. Principios de Planeación

“Indican el cambio para lograr los objetivos deseados”.¹³

- ✘ **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”.¹⁴
- ✘ **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 de la empresa, luego estos deben ser coordinados.

¹¹ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 20.

¹² BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 20.

¹³ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 20.

¹⁴ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 20.

- ✘ **Confianza:** Los presupuestos deben ser confiables, para que puedan brindar seguridad a la empresa.

- ✘ **Participación:** Este principio 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.

3. Principios de Organización

“Denotan la importancia que tiene la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas”.¹⁵

- ✘ **Comunicación:** “Implica que dos o más personas entiendan de la misma manera un asunto determinado en forma oportuna y concisa”.¹⁶

4. Principios de Dirección

“Indican la forma de conducir las acciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados”.¹⁷

¹⁵ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 20.

¹⁶ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 21.

¹⁷ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 20.

- ✘ **Coordinación:** “El interés general debe prevalecer sobre el particular”.¹⁸

5. Principios de Control

“Permiten establecer confrontaciones entre los objetivos y las realizaciones”.¹⁹

- ✘ **Reconocimiento:** “Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones”.²⁰
- ✘ **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”.²¹

2.1.7. Características

Los presupuestos deben cumplir con tres características primordiales:

¹⁸ SÁNCHEZ, Carlos Andrés. Presupuestos. Quito, Ecuador. Editor CODEU, 2008. Pág. 10, 11.

¹⁹ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 20.

²⁰ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 21.

²¹ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 22.

[23]

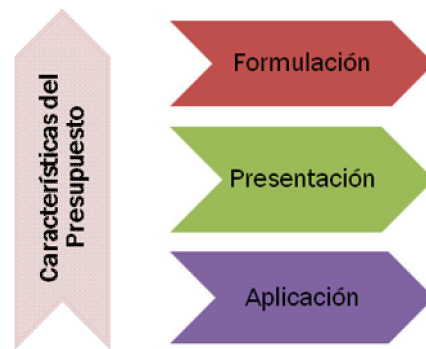


Figura 4

Autora: Samanta Moreano

- ✘ **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”.²²

- ✘ **De presentación:** “Debe ser congruente con las normas y principios contables y hacer referencia al período, mercado, oferta, demanda, ciclo económico, etc.”.²³

- ✘ **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”.²⁴

²² CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. 2ª edición. México DF. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pág. 6

²³ CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. 2ª edición. México DF. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pág. 6

²⁴ CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. 2ª edición. México DF. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pág. 6

2.2. Clasificación del Presupuesto

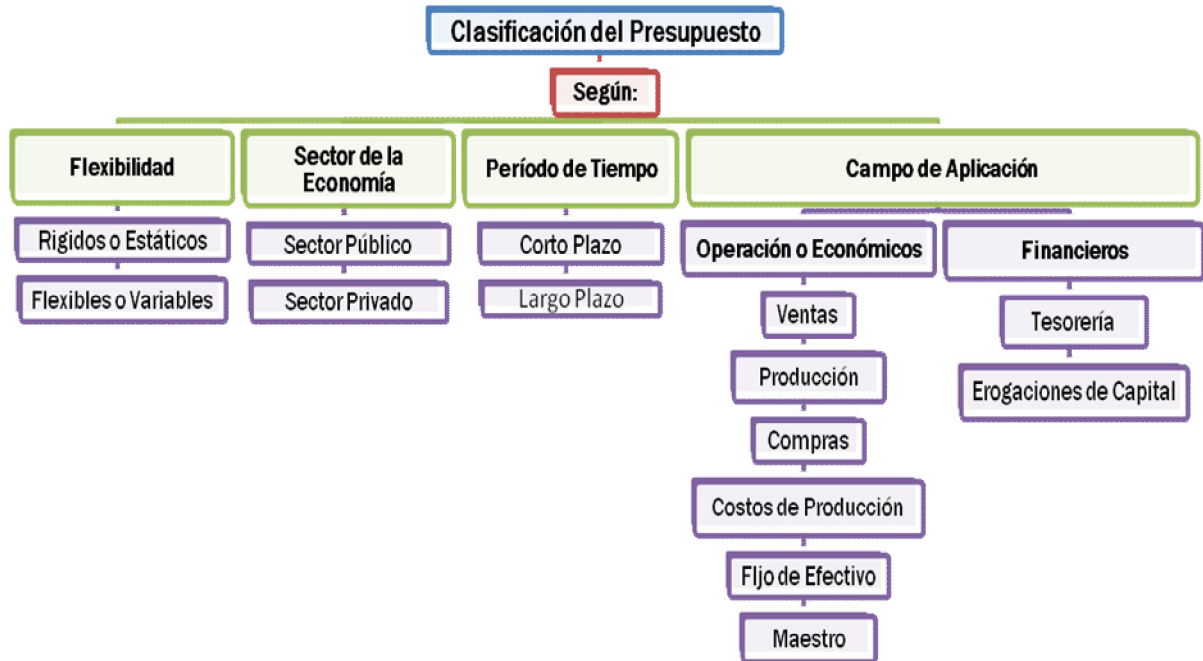


Figura 5

Autora: Samanta Moreano

2.2.1. Según su Flexibilidad

2.2.1.1. 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.

2.2.1.2. 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.

2.2.2. Según el Sector de la Economía

2.2.2.1. 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).

2.2.2.2. Sector Privado

Algunos lo conocen también como: Presupuestos Empresariales

Es utilizado por empresas privadas, y con este se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

2.2.3. Según su Periodo de Tiempo

2.2.3.1. A Corto Plazo

[26]

“Períodos de 3, 6 o 12 meses, dentro del período fiscal.”²⁵

2.2.3.2. A Largo Plazo

“Para períodos de más de un año. Casi siempre para 3 o 5 años.”²⁶

2.2.4. Según el Campo de Aplicación de la Empresa

2.2.4.1. De Operación o Económicos

“Incluye la presupuestación 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”.²⁷

Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- ✘ Presupuesto de Ventas.

- ✘ Presupuesto de Producción.

- ✘ Presupuesto de Compras.

- ✘ Presupuesto de Costo-Producción.

²⁵ SÁNCHEZ, Carlos Andrés. Presupuestos. Quito, Ecuador. Editor CODEU, 2008. Pág. 5,6.

²⁶ SÁNCHEZ, Carlos Andrés. Presupuestos. Quito, Ecuador. Editor CODEU, 2008. Pág. 5, 6.

²⁷ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 22.

- ✘ Presupuesto de Flujo de Efectivo.

- ✘ Presupuesto Maestro.

2.2.4.1.1. Presupuesto de Ventas

Generalmente son preparados por meses y productos.

2.2.4.1.2. 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.

2.2.4.1.3. 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.

2.2.4.1.4. 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.

2.2.4.1.5. Presupuesto de Flujo de Efectivo

Deberá ser preparado después de que los demás presupuestos hayan sido completados.

2.2.4.1.6. Presupuesto Maestro

Incluye las principales actividades de la empresa; además une y coordina los movimientos que tienen los otros presupuestos.

2.2.4.2. Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance.

Presenta 2 tipos de presupuestos:

- ✘ Presupuesto de Tesorería.
- ✘ Presupuesto de Erogaciones de Capital.

2.2.4.2.1. Presupuesto de Tesorería

Llamado también: Presupuesto de Caja o Presupuesto de Movimiento de Fondos.

[29]

“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”.²⁸

Se lo utiliza para prever las necesidades financiera y los recursos monetarios que la empresa requerirá para desarrollar sus operaciones, además se formula para períodos cortos, ya sea de meses o trimestres.

2.2.4.2.2. 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.

2.3 Limitaciones, ventajas y desventajas del presupuesto

Dentro de las limitaciones del presupuesto encontramos las siguientes:

²⁸ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 18.

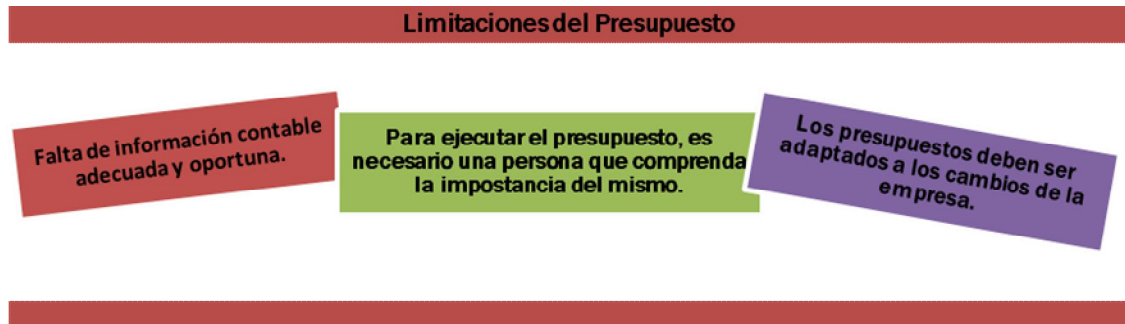


Figura 6
Autora: Samanta Moreano

A continuación presentamos algunas de las ventajas y las desventajas que posee el presupuesto:



Figura 7
Autora: Samanta Moreano

2.4 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. Estos son:

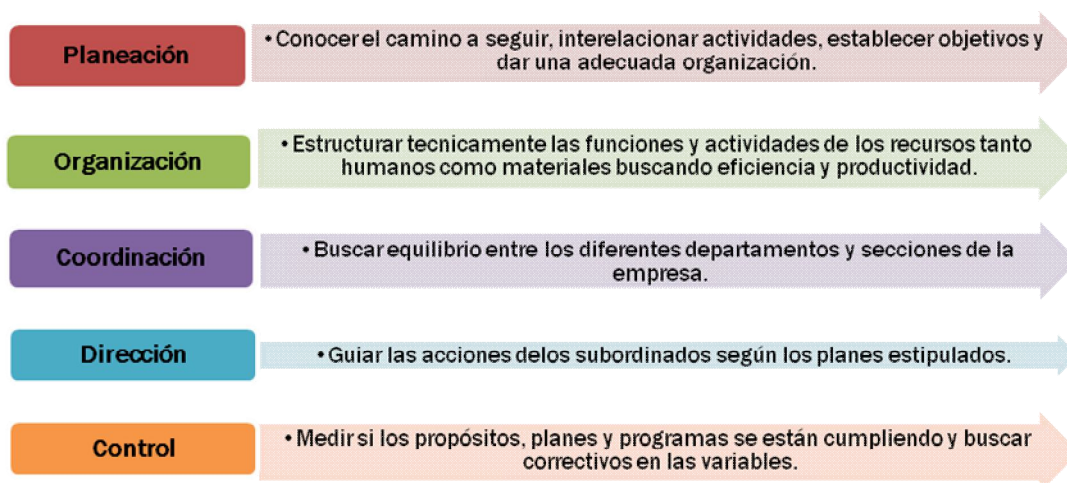


Figura 8

Autora: Samanta Moreano

“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”.²⁹

2.5 Manual del Presupuesto

“Es la presentación en forma escrita de las políticas, procedimientos, propósitos y funcionamiento del presupuesto”.³⁰

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.

²⁹ BURBANO, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. Pág. 11.

³⁰ SÁNCHEZ, Carlos Andrés. Presupuestos. Quito, Ecuador. Editor CODEU, 2008. Pág. 11.

Contenido del Manual

El manual de presupuestos, según Jorge Burbano 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.

2.6 El Control Presupuestario

2.6.1 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 se 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, averiguar las causas y buscar las posibles correctivas para las variaciones significativas.

2.6.2 Etapas del Control Presupuestal

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



Figura 9

Autor: CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés
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”.³¹

- ✘ **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”.³²

- ✘ **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.”³³

³¹ CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. 2ª edición. México DF. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pág. 7.

³² CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. 2ª edición. México DF. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pág. 7.

³³ CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. 2ª edición. México DF. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pág. 7.

2.7 Flujo de Caja

2.7.1 Concepto

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

2.2.5. Funciones

- ✘ Medir la rentabilidad o crecimiento de la empresa.

- ✘ Determinar los problemas de liquidez, ser rentable no significa tener liquidez. Una empresa puede ser rentable aun teniendo problemas de efectivo

Flujo de Caja			
Empresa "Sg4"			
Del 30 de Septiembre del 2010			
Ingresos			
Operacionales			XXX
Ventas	XXX		
No Operacionales			XXX
Financieros			XXX
Interés Ganado	XXX		
Otros Ingresos			XXX
Arriendos Ganados	XXX		
Total Ingresos			XXX
Gastos			
Operacionales			XXX
Administrativos			XXX
SBU	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 (Tot. Ingresos-Tot. Gastos)			XXX
Notas al Estado Financiero			
Firmas de Responsabilidad			
Contador		Gerente	

Figura 10

Autora: Samanta Moreano

2.8 Cédulas Presupuestarias

2.8.1 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.

2.8.2 Tipos de Cédulas Presupuestarias

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

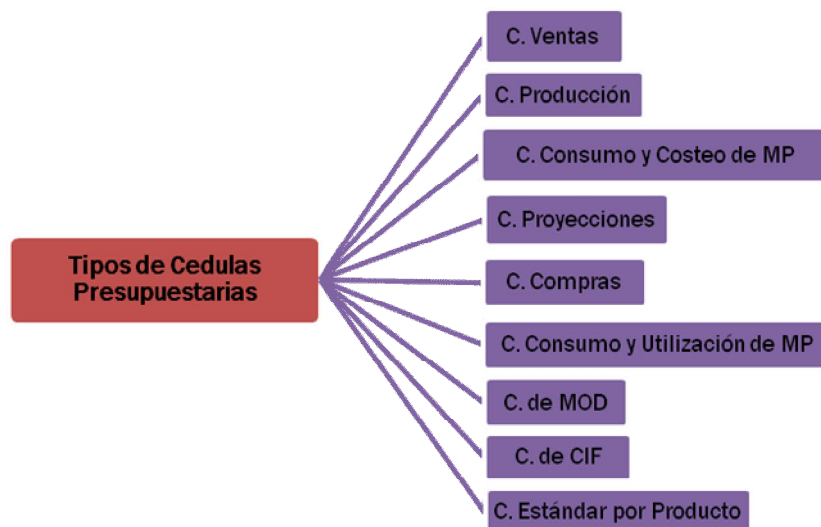


Figura 11
Autora: Samanta Moreano

2.8.2.1 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”.³⁴

Cedula de Ventas			
Producto	(Q)	(\$)	(PV)
A			
B			
Total			

Figura 12

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

✘ Q= Cantidad

✘ \$= Precio

✘ PV= Productos Vendidos

2.8.2.2 Cedula de Producción

“Es aquella que nos indica cuantos productos necesitamos producir, mas no vender para poder llegar a cumplir el presupuesto”.³⁵

³⁴ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

³⁵ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

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

Figura 13

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

✘ UR = Unidades Requeridas

✘ PR = Producción Requerida

2.8.2.3 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”.³⁶

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

Figura 14

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

✘ PR = Producción Requerida

³⁶ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

2.8.2.4 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”.³⁷

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

Figura 15

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

2.8.2.5 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”.³⁸

³⁷ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 66.

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

Figura 16

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

2.8.2.6 Cedula de Consumo y Utilización de MP

“Es aquella que indica claramente los materiales que son utilizados dentro de 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”.³⁹

³⁸ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

³⁹ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 66.

[42]

Cedula de Consumo y Utilización de MP		
	Insumos	
	X	Y
Inventario Inicial		
(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		

Figura 17

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

2.8.2.7 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”.⁴⁰

Cedula de MOD						
Producto	PR	Estándar de Mano de Obra		Horas Consumidas MOD		Total
		Departamento 1	Departamento 2	Departamento 1	Departamento 2	
A						
B						
			Total Q			
			(x) Costo Horas			
			Total \$			

Figura 18

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

⁴⁰ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 66.

2.8.2.8 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”:⁴¹

- ✘ **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.

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

Figura 19

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

⁴¹ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 66.

[44]

✘ **MPI**=Materia Prima Indirecta

✘ **MOI**=Mano de Obra Indirecta

2.8.2.9 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”.⁴²

Para elaborar esta cedula se toma en cuenta:

✘ Materia Prima Directa = **MPD**

✘ Mano de Obra Directa= **MOD**

✘ Costos Indirectos de Fabricación = **CIF**

⁴² MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 66.

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

Figura 20
 Elaborado por: MUÑOZ, Harold
Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

2.9 Estado de Costos de Ventas

2.9.1 Concepto

"Este Estado se lo debe realizar al final, refleja el valor invertido en la fabricación de todos los productos elaborados dentro del periodo considerado".⁴³

⁴³ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 67.

Empresa "Sg4"		
Estado de Costo de Ventas		
Al 31 de Diciembre de 2010		
	MPD (Materia Prima Directa)	XXX
+	MOD (Mano de Obra Directa)	XXX
+	CIF (Costos Indirectos de Fabricación)	XXX
=	Costo de Producción	XXX
+	Inventario Inicial de Productos Terminados	XXX
=	Costo Total de Productos Terminados	XXX
-	Inventario Final de Productos Terminados	XXX
=	Costo de Ventas Presupuestado	XXX
Notas al Estado Financiero		
Firmas de Responsabilidad		
Contador		Gerente

Figura 21
 Elaborado por: MUÑOZ, Harold
Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

2.10 Proyección de los Estados Financieros

2.10.1 Concepto

Proyección de Estados Financieros: Es uno de los pilares fundamentales de la planeación financiera de la empresa, pues permite tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa, ya que es una comparación entre la información histórica y las expectativas a futuro que posee la empresa.

El objetivo principal, es medir el efecto que genera la situación financiera de la empresa sobre las diferentes alternativas de decisión que toma esta.

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

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

2.10.2 Estado de Resultados

También conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias. Es un reporte básico 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**.

Empresa "Sg4"			
Estado de Resultados			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010			
Ingresos			
	Ventas	XXX	
-	Costo de Ventas	XXX	
=	Utilidad Bruta		XXX
Gastos			
Operacionales			
Administrativos			XXX
	Sueldos	XXX	
Ventas			XXX
	Publicidad y Propaganda	XXX	
Financieros			XXX
	Intereses	XXX	
=	Utilidad Antes de Participación Trabajadores		XXX
-	15% Participación Trabajadores	XXX	
=	Utilidad Antes del Impuesto a la Renta		XXX
-	25% Impuesto a la Renta	XXX	
=	Utilidad antes de Retenciones		XXX
-	Dividendos	XXX	
=	Utilidades Retenidas		XXX
Notas al Estado Financiero			
Firmas de Responsabilidad			
Contador		Gerente	

Figura 22

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

2.10.3 Estado de Situación Financiera

También conocido como Balance General. Es un reporte básico 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”.⁴⁴
- ✘ **Pasivos:** “Es todo lo que se adeuda a otras personas (ajenas a la empresa, propietarios, socios, accionistas; según el caso)”.⁴⁵
- ✘ **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”.⁴⁶

⁴⁴ SARMIENTO, Rubén. Contabilidad General. 1ra Edición. Cuenca, Ecuador. 1996. Pág. 8.

⁴⁵ SARMIENTO, Rubén. Contabilidad General. 1ra Edición. Cuenca, Ecuador. 1996. Pág. 8

⁴⁶ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. 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 de las cuentas será de menor a mayor grado de exigencia".⁴⁷

Los **Pasivos** se dividen en:

Pasivos Corrientes: También conocidos como **Pasivos Corto Plazo**, son aquellas deudas u obligaciones que 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**.

⁴⁷ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 10.

- ✳ 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**”.⁴⁸

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

“El **Patrimonio** debe ser **positivo**, si es que fuera **negativo** significaría que la empresa está en quiebra y no puede seguir con sus operaciones”.⁴⁹

El Patrimonio proviene de dos cuentas que son:

Capital: “Aportes en dinero y/o bienes, efectuado por los propietario o accionistas de la empresa”.⁵⁰ Y

Utilidades o Beneficios Retenidos: “Al cierre de cada ejercicio, la empresa decide que parte de los beneficios obtenidos los

⁴⁸ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 11.

⁴⁹ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 11.

⁵⁰ SARMIENTO, Rubén. Contabilidad General. 1ra Edición. Cuenca, Ecuador. 1996. Pág. 9.

mantiene como **Reservas** para futuras capitalizaciones y que parte destina al pago de accionistas en forma de **Dividendos**".⁵¹

Empresa "Sg4"					
Estado de Situación Financiera					
Al 31 de Diciembre del 2010					
ACTIVOS			PASIVOS		
Corrientes		XXX	Corrientes		XXX
Efectivo	XXX		Cuentas por Pagar	XXX	
Cuentas por Cobrar	XXX		Otras Cuentas por Pagar	XXX	
Fijos		XXX	Largo Plazo		XXX
Terrenos	XXX		Hipotecas por Pagar	XXX	
Maquinaria y Equipos	XXX		Total Pasivos		XXX
Diferidos		XXX	PATRIMONIO		
Pagos Anticipados	XXX		Capital	XXX	
			Utilidades Retenidas	XXX	
			Total Patrimonio		XXX
Total Activos		XXX	Total Pasivos + Total Patrimonio		XXX
Notas al Estado Financiero					
Firmas de Responsabilidad					
Contador			Gerente		

Figura 23
Elaborado por: MUÑOZ, Harold
Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

2.11 Estado de Flujo de Efectivo

2.11.1 Concepto

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

⁵¹ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 11.

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 de los Documentos por Cobrar, entre otros.

- ✘ **Salidas de Dinero:** Incluyen los desembolsos de Efectivo tales como: Pago a los Empleados, Pagos a los 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 permiten 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.

2.11.2 Métodos de cálculo del Flujo de Efectivo

Existen dos métodos para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo:

2.11.2.1 Método Directo

En este método se detallan solo las partidas que han ocasionado un aumento o una 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 de la empresa.
- ✘ Ajustando las partidas del Estado de Resultados.

Empresa "Sg4"	
Flujo de Efectivo (Método Directo)	
Del 30 de Septiembre del 2010	
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	
Efectivo Recibido de los Clientes	XXX
Efectivo Pagado a los Proveedores y Empleados	(XXX)
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades Operativas	XXX
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Pago de Inversión a Largo Plazo	(XXX)
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Inversión	XXX
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Incremento de los Préstamos a Corto Plazo	XXX
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Financiamiento	XXX
Incremento (Decremento) del Efectivo y los Equivalentes de Efectivo	XXX
Dividendos Pagados	(XXX)
Efectivo y Equivalentes en Efectivo, 30 de Septiembre del 20X1	XXX
Efectivo y Equivalentes en Efectivo, 30 de Septiembre del 20X2	XXX
Notas al Estado Financiero	
Firmas de Responsabilidad	
Contador	Gerente

Figura 24

Autor: VAN HORNE, James C. & WACHOWICZ, John M.
Fundamentos de Administración Financiera

2.11.2.2 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.

Empresa "Sg4"	
Flujo de Efectivo (Método Indirecto)	
Del 30 de Septiembre del 2010	
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	
Ingreso Neto	XXX
Depreciación	XXX
Efectivo Derivado (Utilizado) del Activo Neto y Pasivo Relacionado con las Operaciones	XXX
Decremento Cuentas por Cobrar	XXX
Incremento Inventario	(XXX)
Incremento Pago Anticipado de Impuestos	(XXX)
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades Operativas	XXX
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Adiciones al Activo Fijo	XXX
Pago de Inversión a Largo Plazo	XXX
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Inversión	XXX
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Adiciones a los Préstamos a Largo Plazo	XXX
Dividendos Pagados	XXX
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Financiamiento	XXX
Incremento (Decremento) del Efectivo y los Equivalentes de Efectivo	(XXX)
Efectivo y Equivalentes en Efectivo, 30 de Septiembre del 20X1	XXX
Efectivo y Equivalentes en Efectivo, 30 de Septiembre del 20X2	XXX
Notas al Estado Financiero	
Firmas de Responsabilidad	
Contador	Gerente

Figura 25

Autor: VAN HORNE, James C. & WACHOWICZ, John M.
Fundamentos de Administración Financiera

2.11.3 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:

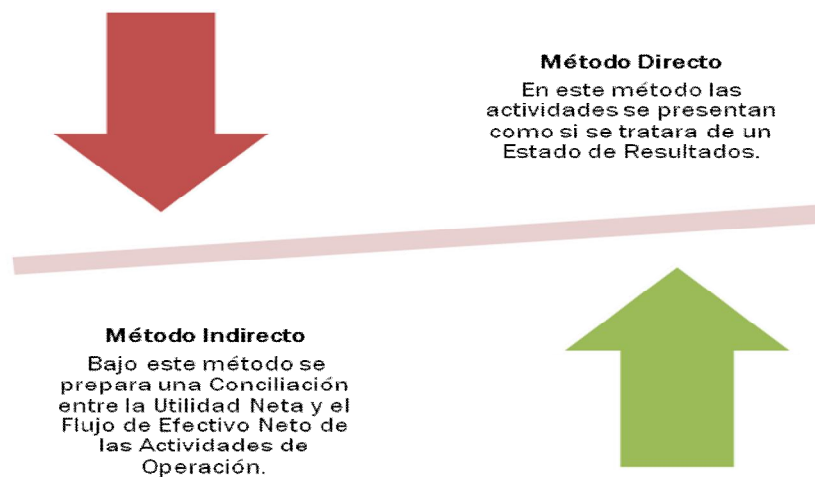


Figura 26

Autora: Samanta Moreano



CAPITULO III

3. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Para elaborar el Presupuesto, se necesita los Estados Financieros del año anterior.

Una vez que tenemos los Estados Financieros, se procede a realizar el Flujo de Caja.

3.1 Etapa 1: Pasos para elaborar el Flujo de Caja

- a. A continuación se presenta una breve definición del Flujo de Caja y las partes que posee el mismo.

Flujo de Caja: Es un informe financiero que muestra los movimientos de los **Ingresos** y **Gastos** en efectivo que ha tenido la empresa.

Este flujo nos permite conocer la liquidez de la empresa, es decir cuánto dinero posee para la toma de decisiones.

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

- ✘ Encabezado

- ✘ Cuerpo

- ✘ Pie

- b. Una vez que se dio a conocer la definición del Flujo de Caja y las partes que este posee, se procede a realizar el primer paso; este es elaborar el **Encabezado**, el cual contiene la siguiente información:

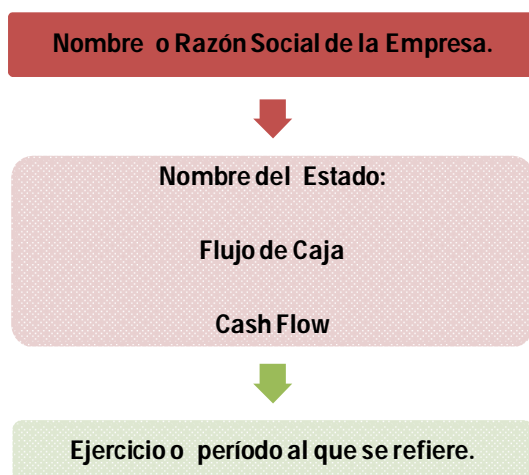


Figura 1
 Autora: Samanta Moreano

Modelo del Flujo de Caja (Encabezado)

Empresa "....."	Encabezado
Flujo de Caja/Cash Flow	
Del.....	

Figura 1.1
 Autora: Samanta Moreano

- c. A continuación se debe elaborar el **Cuerpo**, el mismo que en el Flujo de Caja contiene 3 partes que son:

[60]

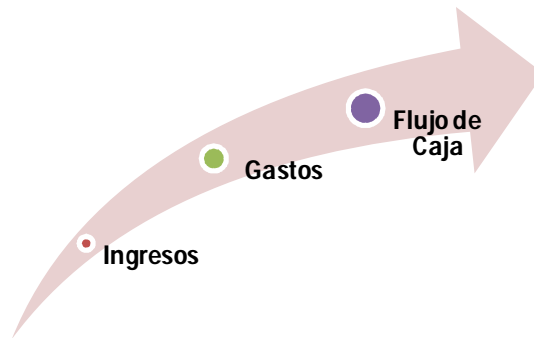


Figura 2
Autora: Samanta Moreano

Primera parte: Aquí se debe tomar en cuenta los **Ingresos** que la empresa percibió durante el ejercicio económico.

Estos Ingresos pueden ser:



Figura 3
Autora: Samanta Moreano

Modelo del Flujo de Caja (Cuerpo-Ingresos)

Ingresos: Entradas de dinero que obtendrá la empresa, durante un ejercicio económico.			
Operacionales: Son aquellos ingresos producto de la principal actividad económica de la empresa.		XXX	
Ventas: Es la principal fuente de ingresos de la empresa, estas pueden ser:	XXX		
Ventas Tarifa 12%: Cuando el producto o servicio grava IVA.	XXX		
Ventas Tarifa 0%: Cuando el producto o servicio no grava IVA.	XXX		
No Operacionales: Son aquellos ingresos ocasionales, estos ingresos se clasifican a su vez en:		XXX	
Financieros: Son aquellos Ingresos que no corresponden a la actividad normal que desarrolla la empresa, es decir que son ingresos extraordinarios, que surgen como consecuencia de las actividades que no se realizan con frecuencia y también de las operaciones financieras		XXX	
Interés Ganado por Inversiones Realizadas	XXX		
Otros Ingresos: Son aquellos ingresos que no son de explotación normal de la empresa, algunas veces estos ingresos son ocasionados intencionalmente por productos complementarios que la empresa presta a causa de necesidades complementarias.		XXX	
Arriendos Ganados	XXX		
Comisiones Ganadas	XXX		
Total Ingresos: Es la suma del Total de Ingresos Operacionales+ Total de Ingresos No Operacionales		XXX	

Cuerpo
(Ingresos)

Figura 3.1

Autora: Samanta Moreano

Una vez determinados los Ingresos de la empresa, se procede a totalizarlos.

Segunda parte: Aquí se debe tomar en cuenta los Gastos en los que incurrió la empresa.

Entre los Gastos se puede destacar:



Figura 4
Autora: Samanta Moreano

Modelo del Flujo de Caja (Cuerpo-Gatos)

Gastos: Salidas de efectivo que tendrá la empresa, durante un ejercicio económico.			Cuerpo (Gastos)
Operacionales: Son aquellos desembolsos que la empresa realiza por concepto de las diferentes actividades que despliega		XXX	
Administrativos: Son aquellos desembolsos de dinero que están directamente relacionados con las actividades administrativas.		XXX	
SBU	XXX		
Ventas: Son aquellos desembolsos de dinero que están directamente relacionados con las operaciones de ventas.		XXX	
Publicidad y Propaganda	XXX		
No Operacionales: Son aquellos desembolsos de dinero ocasionales, estos gastos se clasifican a su vez en:		XXX	
Financieros: Son aquellos desembolsos de dinero que se relacionan directamente con las operaciones financieras.		XXX	
Intereses Pagados por Compras a Crédito	XXX		
Otros Gastos: Son aquellos gastos intencionales que realiza la empresa.		XXX	
Comisiones Pagadas	XXX		
Total Gastos: Es la suma del Total de Gastos Operacionales+ Total de Gastos No Operacionales.		XXX	

Figura 4.1
Autora: Samanta Moreano

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.

Modelo del Flujo de Caja Totalizado (Cuerpo)

Total Ingresos: Es la suma del Total de Ingresos Operacionales + Total de Ingresos No Operacionales	XXX	Cuerpo
Total Gastos: Es la suma del Total de Gastos Operacionales + Total de Gastos No Operacionales	XXX	
Total Flujo de Caja (Total Ingresos-Total Gastos)	XXX	

Figura 4.2
 Autora: Samanta Moreano

La diferencia entre el **Total Ingresos** y el **Total Gastos** puede dar como resultado un:

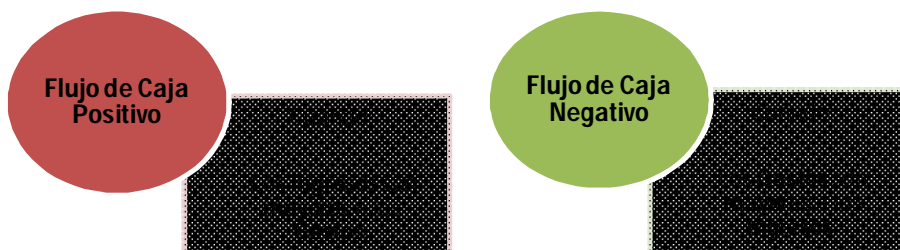


Figura 5
 Autora: Samanta Moreano

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

[64]

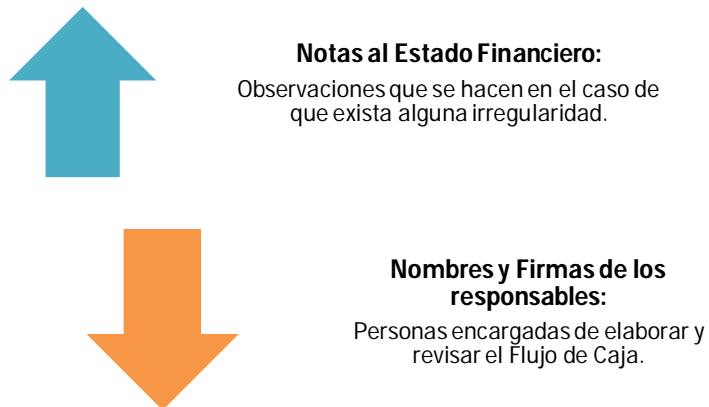


Figura 6
Autora: Samanta Moreano

Modelo del Flujo de Caja (Pie)

Notas al Estado Financiero		Pie
Firmas de Responsabilidad		
Contador	Gerente	

Figura 6.1
Autora: Samanta Moreano

e. A continuación se presenta un formato completo del 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		

Figura 7

Autora: Samanta Moreano

3.2. Etapa 2: Pasos para elaborar las Cedulas Presupuestarias

Una vez realizado el Flujo de Caja, se puede comenzar a elaborar las Cedulas Presupuestarias.

a. 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”.¹ **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en \$.

Cedula de Ventas			
Producto	Q	\$	PV
a			
b			
Total			

Figura 8

Autor: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

- ✘ **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:

¹ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

Producto	Q	\$	PV
a	→ × →		
b	→ × →		

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

Cedula de Ventas			
Producto	Q	\$	PV
a			↓
b			↓
Total			Σ

b. Cedula de Producción

“Es aquella que nos indica cuantos productos necesitamos producir, mas no vender para poder llegar a cumplir el presupuesto”.² **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en **Q**.

Cedula de Producción		
	Producto	
	a	b
Inv. Final		
(+) Ventas Presupuestadas		
(=) Unidades Requeridas (UR)		
(-) Inventario Inicial		
(=) Producción Requerida (PR)		

Figura 9

Autor: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

² MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

- ✘ **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** mas las **Ventas Presupuestadas**.

Cedula de Producción		
	Producto	
	a	b
Inv. Final	↓	↓
(+) Ventas Presupuestadas	↓	↓
(=) Unidades Requeridas (UR)	Σ	Σ
(-) Inv. Inicial		
(=) Producción Requerida (PR)		

- ✘ **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**.

Cedula de Producción		
	Producto	
	a	b
Inv. Final		
(+) Ventas Presupuestadas		
(=) Unidades Requeridas (UR)	↓	↓
(-) Inv. Inicial	↓	↓
(=) Producción Requerida (PR)	-	-

c. 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”.³ **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en **Q**.

Cedula de Consumo y Costeo de MP					
		Estándares de Consumo		Requerimiento de MP	
Productos	PR	X	Y	X	Y
a					
b					
Total					

Figura 10

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)**, 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**.

³ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

Productos	PR	Estándares de Consumo		Requerimiento de MP	
		X	Y	X	Y
a		x			
			x		
b		x			
			x		

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

Cedula de Consumo y Costeo de MP					
Productos	PR	Estándares de Consumo		Requerimiento de MP	
		X	Y	X	Y
a				↓	↓
b				↓	↓
Total				Σ	Σ

d. 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**”.⁴ **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en **Q** y **\$**.

⁴ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

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 (\$)					

Figura 11

Autor: MUÑOZ, Harold

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:

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

- ✘ **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**.

	Días Inventario	Estándares de Consumo		Consumos Requeridos	
		X	Y	X	Y
Inv. Inicial					
Productos					
a		x			
b		x			
Total Q					
Total \$					
Inv. Final					
Productos					
a		x			
b		x			
Total Q					
Total \$					

- ✘ 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.

	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 \$					

- ✘ 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**.

Cedula de Proyecciones					
	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 × \$

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

e. 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**”.⁵ **Nota:** Los resultados que se obtenga en esta cedula serán en \$.

⁵ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

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 **\$**.

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		

Figura 12

Autor: MUÑOZ, Harold

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** mas los **Consumos Calculados**.

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

✘ **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**.

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		

✘ **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**.

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)	x	x
(=) Presupuesto de Compras	↓	↓

f. 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”.⁶ **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.

⁶ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

Cedula de 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		

Figura 13

Autor: MUÑOZ, Harold

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**.

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

- ✘ **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** mas el **Presupuesto de Compras**.

Cedula de 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	Σ	Σ
(=) Valor de Inv. Disponible	↓	↓
(-) Inventario Final de MP		
(=) Presupuesto de Consumo y Utilización		

- ✘ **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**.

Cedula de 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 Inv. Disponible	↓	↓
(-) Inventario Final de MP	-	-
(=) Presupuesto de Consumo y Utilización	↓	↓

g. 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”.⁷ **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**.

⁷ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

Cedula de 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			

Figura 14
 Elaborado por: MUÑOZ, Harold
 Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

Cedula de MOD

- ✘ **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**.

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

✱ **Séptima columna:** El **Total**, se lo obtiene sumando las **Horas Consumidas MOD** de cada **Departamento**.

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

✱ **Total Q Horas Consumidas de MOD**, se obtiene sumando las **Horas Consumidas MOD** de cada **Departamento**.

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

- ✘ 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**.

Cedula de 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 \$	↓	↓	

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.

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

Figura 15
Autor: Samanta Moreano

- ✘ **Remuneraciones Adicionales:** Aquí encontramos:

	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).

Figura 16

Elaborado por: Samanta Moreano

✘ **Beneficios Sociales:** Aquí encontramos:

	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 periodo que se calcula o su proporcional.	La veinticuatroava parte de lo recibido en el periodo 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)

Figura 17

Elaborado por: Samanta Moreano

✘ **Horas Extras:** Aquí encontramos:

	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).

Figura 18
Autor: Samanta Moreano

h. Cedula de CIF (Costos Indirectos 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”.⁸ **Nota:** Los resultados que se obtengan en esta cedula serán en \$.

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

Figura 19
Elaborado por: MUÑOZ, Harold
Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

⁸ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

En esta cedula intervienen 3 tipos de costos estos son:

- a. Costos Fijos
- b. Costos Variables
- c. Costos Semi-Variables

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**.

Cedula CIF			
Costos	Fijo	Variable	Total
Fijos			
Arriendos	↓ Σ		↑
Depreciación			
Variables			
MPI			
MOI			
Transporte			
Semi-Variables			
Servicios Básicos			
Total			

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**.

Cedula CIF			
Costos	Fijo	Variable	Total
Fijos			
Arriendos			
Depreciación			
Variables			
MPI		↓ Σ ↑	
MOI			
Transporte			
Semi-Variables			
Servicios Básicos			
Total			

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:

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

- ✖ Una vez obtenido los **Costos Semi-Variables**, se procede a sumarlos entre sí para obtener el **Total Costos Semi-Variables**.

Cedula CIF			
Costos	Fijo	Variable	Total
Fijos			
Arriendos			
Depreciación			
Variables			
MPI			
MOI			
Transporte			
Semi-Variables			
Servicios Básicos	→	Σ →	↗
Total			

- ✖ **Total de la Cedula CIF**, se obtiene sumando el **Total Costos Fijos** mas el **Total Costos Variables** y mas el **Total Costos Semi-Variables**; así se da por terminada esta cédula.

Cedula CIF			
Costos	Fijo	Variable	Total
Fijos			↓
Arriendos			
Depreciación			
Variables			↓
MPI			
MOI			
Transporte			
Semi-Variables			↓
Servicios Básicos			
Total			Σ

i. 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”.⁹ 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 cedulas. **Nota:** Los resultados que se obtengan en esta cedula serán en \$.

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			

Figura 20

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

Está conformada por:

⁹ MUÑOZ, Harold. Guía Didáctica De Presupuestos y Administración Financiera 2. Pág. 65.

- a. **MPD** (Materia Prima Directa)
- b. **MOD** (Mano de Obra Directa)
- c. **CIF** (Costos Indirectos de Fabricación)

✖ **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 **\$**.

Cedula Estándar por Producto			
Producto a o b			
MPD			Total
Insumos	\$	Costo n+1	
X	→ × →		
Y	→ × →		

Cuarta columna: El **Total**, se obtiene sumando el Costo n+1 de ambos **Insumos**.

Cedula Estándar por Producto			
Producto a o b			
MPD			Total
Insumos	\$	Costo n+1	
X		↓ Σ	↑
Y			

✳ **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 \$.

MOD			Total
Departamento	\$	Costo	
1	→ × →		
2	→ × →		

Cuarta columna: El Total, se obtiene sumando el Costo de ambos Departamentos.

MOD			Total
Departamento	\$	Costo	
1			↑
2		↓ Σ	

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

Producto a o b	
Tasa Aplicable =	$CIF * (MOD * Prod. MOD TOTAL)$
	$P.R * Producto$

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

CIF		Total
Formula		↑
Tasa Aplicable =	$CIF * (MOD * Prod. MOD TOTAL)$	
		$PRODUCCIÓN REQUERIDA * PRODUCTO$

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

Cedula Estándar por Producto			
MPD			Total
Insumos	\$	Costo n+1	↓
X			
Y			
MOD			Total
Departamento	\$	Costo	↓
1			
2			
CIF			Total
Formula			↓
CIF*(MOD*Prod. MOD TOTAL)			
Tasa Aplicable =	PRODUCCIÓN REQUERIDA* PRODUCTO		
Total			G

3.3. Etapa 3: Pasos para elaborar el Estado de Costo de Ventas

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

Estado de Costo de Ventas: También se lo conoce como **Estado de Productos Vendidos**, 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

b. Una vez elaborado el **Encabezado**, se procede a elaborar el **Cuerpo** del Estado.

c. Ahora se va a explicar de dónde se deben trasladar los valores para el Estado de Productos Vendido.

✘ **MPD:** Se la obtiene de la **Cedula de Consumo y Utilización**.

✘ **MOD:** Se la obtiene de la **Cedula de MOD (Mano de Obra Directa)**

✘ **CIF:** Se la obtiene de la **Cedula CIF (Costos Indirectos de Fabricación)**.

✘ **Inventario Inicial Productos Terminados:** Se lo obtiene de la **Cedula de Producción**, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Inv. Inicial} * \text{Costo Estándar por Producto Año } n = \text{Inv. Inicial Productos Terminados}$$

✘ **Inventario Final Productos Terminados:** Se lo obtiene de la **Cedula de Producción**, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Inv. Final} * \text{Costo Estándar por Producto Año } n+1 = \text{Inv. Final Productos Terminados}$$

d. Para dar por terminado el Estado de Costo de Ventas se debe elaborar el Pie del Estado, el mismo que contiene:

3.4. Pasos para elaborar los Estados Financieros Proyectados

Una vez que se realizó: el **Flujo de Caja**, las **Cedulas Presupuestarias** y el **Estado de Costo de Ventas**; se procede a realizar los Estados Financieros Proyectados.

La proyección de los Estados Financieros es de suma importancia, pues permite tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa.

Tanto el Estado de Resultados como el Balance General poseen las 3 partes características de los estados.

- ✘ Encabezado

- ✘ Cuerpo

- ✘ Pie

3.4.1. Etapa 4: Estado de Resultados Proyectado

- a. 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.

- b. Una vez elaborado el **Encabezado**, se procede a realizar el **Cuerpo** del estado.
- c. Ahora se va a explicar 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**.
- c. Al igual que el Flujo de Caja, el Estado de Resultados puede tener 2 resultados, que son:

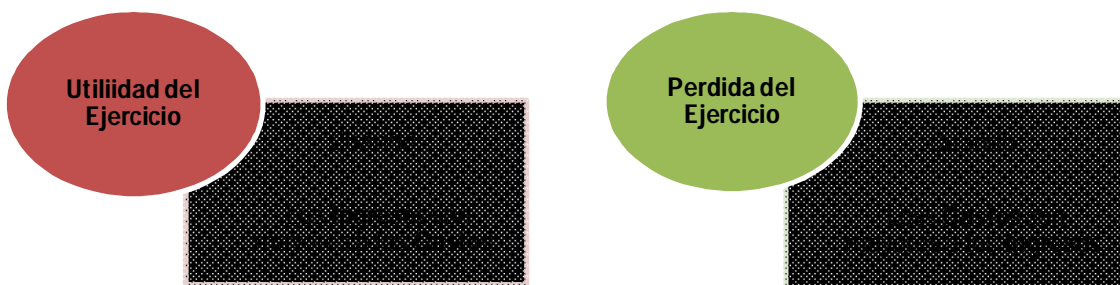


Figura 23
Autora: Samanta Moreano

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



Notas al Estado Financiero:

Observaciones que se hacen en el caso de que exista alguna irregularidad.



Nombres y Firmas de los responsables:

Personas encargadas de elaborar y revisar el Estado de Resultados.

Figura 24

Autora: Samanta Moreano

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

Empresa "_____"			Encabezado
Estado de Resultados			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010			
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	

Figura 25
 Elaborado por: MUÑOZ, Harold
Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

3.4.2. Etapa 5: Balance General Proyectado

- a. A continuación se presenta una breve definición del Balance General.

Balance General: Es un informe contable, que refleja todo lo que la empresa **posee y debe**.

- b. Una vez elaborado el **Encabezado**, se procede a realizar el **Cuerpo** del Estado.
- c. Ahora se va a explicar de donde trasladamos los valores para algunas cuentas del Balance General.

✖ **Inventario de Productos Terminados:** Este dato se toma del **Estado de Productos Vendidos**.

- d. Para dar por terminado el Balance General se debe elaborar el Pie del Estado, el mismo que contiene:

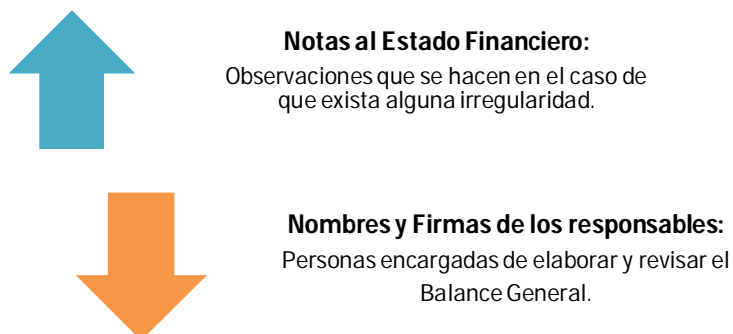


Figura 26

Autora: Samanta Moreano

- e. A continuación se presenta un formato completo del Estado de Situación Financiera.

Empresa "_____"						Encabezado
Balance General						
Al 31 de Diciembre del 2010						
ACTIVOS			PASIVOS			Cuerpo
Corrientes			Corrientes			
Efectivo			Cuentas por Pagar			
Cuentas por Cobrar			Otras Cuentas por Pagar			
Fijos			Largo Plazo			
Terrenos			Hipotecas por Pagar			
Edificios			Préstamos Largo Plazo			
Maquinaria y Equipos			Total Pasivos			
Diferidos			PATRIMONIO			
Pagos Anticipados			Capital			
			Reservas			
			Utilidades Retenidas			
			Total Patrimonio			
Total Activos			Total Pasivos + Total Patrimonio			
Notas al Estado Financiero						Pie
Firmas de Responsabilidad						
Contador			Gerente			

Figura 27

Elaborado por: MUÑOZ, Harold

Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2

Cuadro de las **Variaciones** que se presentan en los Estados Financieros.

	Incremento en la Cuenta	Disminución en la Cuenta	Tipo de Actividad
Activo	Uso Efectivo	Fuente Efectivo	Operación/Inversión
Pasivo	Fuente Efectivo	Uso Efectivo	Operación/Financiamiento
Patrimonio	Fuente Efectivo	Uso Efectivo	Financiamiento
Ingresos	Fuente Efectivo	No Aplica	Operación
Gastos	Uso Efectivo	No Aplica	Operación

Figura 28

Elaborado por: Samanta Moreano

3.5. Etapa 6: Pasos para elaborar el Estado del Flujo de Efectivo (Método Directo)

- a. Definir que es el Flujo de Efectivo.

Flujo de Efectivo: Es el cuarto Estado Financiero, de acuerdo a la NIC 1; informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalente, su finalidad es evaluar con mayor efectividad la liquidez y solvencia de una empresa y se lo debe elaborar al termino de un ejercicio económico.

✘ **Efectivo:** Comprende tanto Caja, como los Depósitos Bancarios a la Vista.

✘ **Equivalentes al Efectivo:** Son Inversiones a Corto Plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

El Estado de Flujo de Efectivo se sustenta en la NIC 7, la misma que indica que la presentación del Estado de Flujo de Efectivo debe ser a través del Método Directo, pues este provee información útil para Flujos de Efectivo futuros.

- b. Analizar la NIC 7, para comprender mejor al Flujo de Efectivo.

NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo

Objetivo:

El objetivo principal es evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes, habilidad para cubrir deudas, así como también determinar en que fueron utilizados dichos Flujos de Efectivo.

La utilización será determinada en:

- ✘ Actividades Operativas
- ✘ Actividades de Inversión
- ✘ Actividades de Financiamiento

Alcance:

Toda empresa debe presentar el Estado de Flujo de Efectivo como parte integral de sus Estados Financieros, por lo menos una vez al año.

Beneficios de la información sobre el Flujo de Efectivo:

La información acerca de los Flujos de Efectivo es útil porque brinda a los usuarios de los Estados Financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene y también permite tomar decisiones económicas.

Presentación del Estado de Flujos de Efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo debe presentar los Flujos de Efectivo realizados durante un período, clasificándolos por actividades, estas son:

- a. **Actividades de Operación:** Son aquellas que se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de Ingresos de la empresa. Estas actividades incluyen transacciones relacionadas con Adquisición, Venta y Entrega de bienes para la Venta.

Algunos ejemplos de Flujos de Efectivo de Actividades de Operación son:

Por Entradas de Efectivo: Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios, Cobros procedentes de comisiones y otros ingresos.

Por Salidas de Efectivo: Pagos a los Proveedores por el suministro de bienes y servicios, Pagos a los Empleados.

- b. **Actividades de Inversión:** Son aquellas que se derivan fundamentalmente de transacciones a causa de recursos económicos que producirán Ingresos y Flujos de Efectivo Futuros.

Algunos ejemplos de Flujos de Efectivo de Actividades de Inversión son:

Por Entradas de Efectivo: Cobros de Pagarés, Ventas de Inversiones (Acciones y Bonos), Venta de Propiedad, planta y Equipo.

Por Salidas de Efectivo: Compra de una Cartera de Crédito, Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo, Pagos por Préstamos hechos a deudores.

- c. **Actividades de Financiamiento:** Son actividades que se derivan de transacciones que constituyen los Pagos a los proveedores de Capital de la empresa.

Algunos ejemplos de de Flujos de Efectivo de Actividades de Inversión son:

Por Entradas de Efectivo: Entradas de Efectivo por la emisión de Acciones Comunes, Preferentes, Bonos, etc.

Por Salidas de Efectivo: Pago de Dividendos, Compra de Valores de Capital de la empresa, Pagos en efectivo a los propietarios para readquirir o redimir las acciones de la empresa.

Al igual que todos los Estados Financieros, el Flujo de Efectivo también se encuentra dividido en 3 partes, estas son:

✘ Encabezado

✘ Cuerpo

✘ Pie

- c. Después de elaborar el **Encabezado**, se procede a elaborar el **Cuerpo** del Estado, que contiene 4 partes que son:

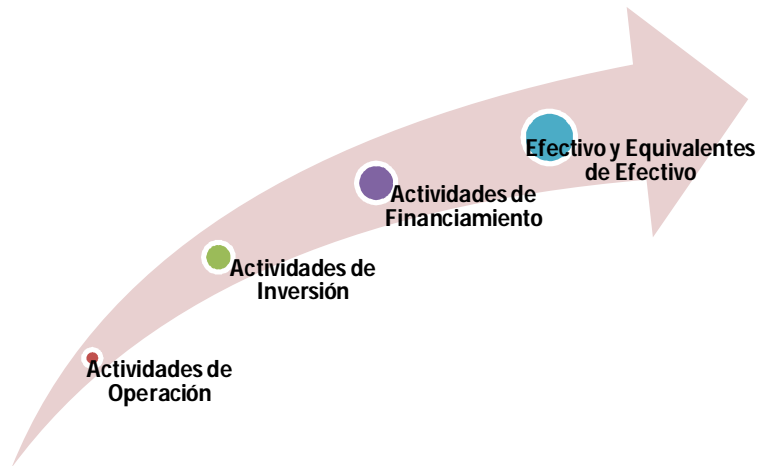


Figura 29
Autora: Samanta Moreano

- d. Las Actividades de Operación son las que se deben analizar en primer lugar, aquí encontramos tanto Entradas como Salidas de Efectivo.

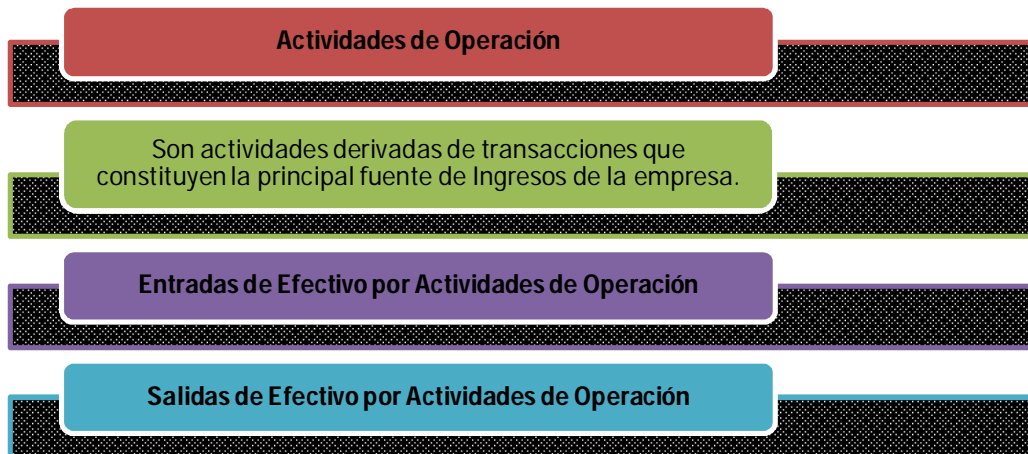


Figura 30
Autora: Samanta Moreano

- e. Una vez determinadas las Entradas y Salidas de Efectivo de las Actividades de Operación se debe totalizarlas.

Modelo del Flujo de Efectivo de Actividades de Operación (Cuerpo)

FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES OPERACIÓN: Son actividades derivadas de transacciones que constituyen la principal fuente de la empresa.		Cuerpo (Actividades de Operación)
Entradas de Efectivo por Actividades de Operación		
Efectivo Recibido de los Clientes	XXX	
Efectivo Pagado a los Proveedores y Empleados	XXX	
Salidas de Efectivo por Actividades de Operación		
Intereses Pagados	XXX	
Impuestos Pagados	XXX	
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades Operativas: Suma y resta de las Entradas y Salidas de Efectivo de las Actividades de Operación.		

Figura 30.1

Autora: Samanta Moreano

f. La siguiente actividad que se va a analizar es la de Inversión.

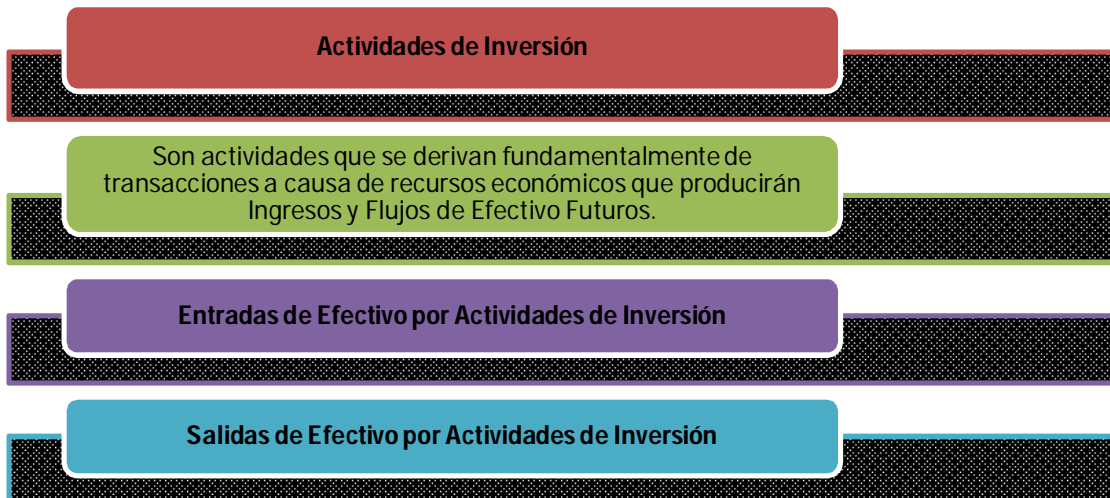


Figura 31

Autora: Samanta Moreano

g. Una vez obtenidas las Entradas y Salidas de Efectivo de las Actividades de Inversión, se las debe totalizar.

Modelo del Flujo de Efectivo de las Actividades de Inversión (Cuerpo)

FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN: Son actividades que se derivan de transacciones a causa de recursos económicos que producirán Ingresos y Flujos de Efectivo Futuros.		Cuerpo (Actividades de Inversión)
Entradas de Efectivo por Actividades de Inversión		
Venta de Equipo de Computo	XXX	
Cobros de Pagarés	XXX	
Salidas de Efectivo por Actividades de Operación		
Adquisición de Muebles y Enseres	XXX	
Pago de Inversión a Largo Plazo	XXX	
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Inversión: Suma y Resta de las Entradas y Salidas de Efectivo de las Actividades de Inversión.	XXX	

Figura 31.1
 Autora: Samanta Moreano

h. La última actividad que se va a analizar es la de Financiamiento.

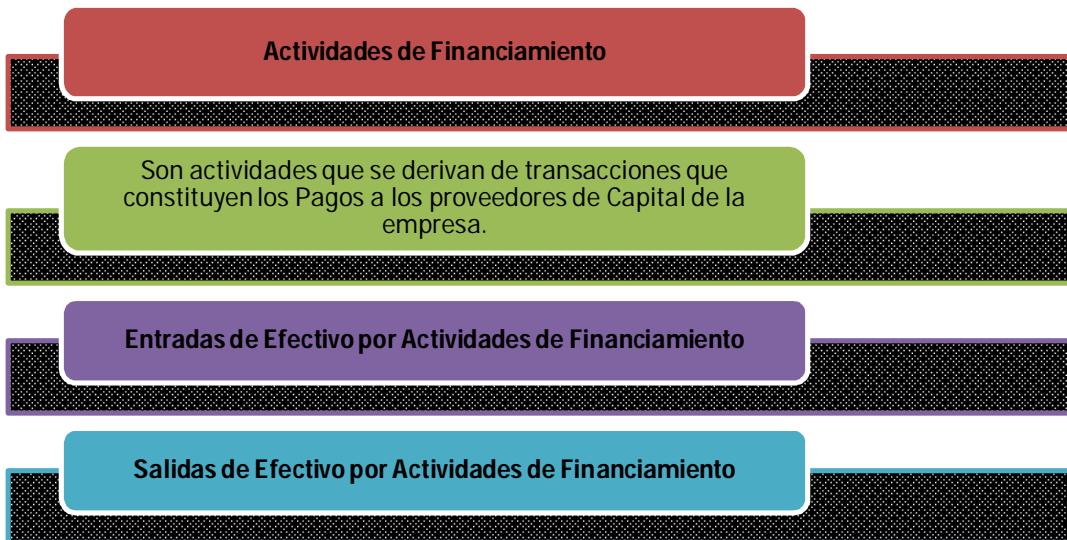


Figura 32
 Autora: Samanta Moreano

i. Una vez obtenidas las Entradas y Salidas de Efectivo de las Actividades de Financiamiento, se las totaliza.

Modelo del Flujo de Efectivo de las Actividades de Financiamiento (Cuerpo)

FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO: Son actividades que se derivan de transacciones que constituyen los pagos a los Proveedores de Capital de la empresa.		Cuerpo (Actividades de Financiamiento)
Entradas de Efectivo por Actividades de Financiamiento		
Préstamos recibidos a Corto Plazo	XXX	
Salidas de Efectivo por Actividades de Financiamiento		
Pago Dividendos	XXX	
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Financiamiento: Suma y Resta de las Entradas y Salidas de Efectivo de las Actividades de Financiamiento.		XXX

Figura 32.1

Autora: Samanta Moreano

- j. Una vez Totalizadas cada una de las Actividades del Estado de Flujo de Efectivo, se procede a realizar las operaciones que sus resultados indiquen, ya que estos pueden ser positivos (Suma) o negativos (Resta).

Modelo del Estado de Flujo de Efectivo Totalizado (Cuerpo)

Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades Operativas	XXX	Cuerpo
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Inversión	XXX	
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Financiamiento	XXX	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	XXX	

Figura 33

Autora: Samanta Moreano

- k. Al igual que el Flujo de Caja, el Estado de Flujos de Efectivo puede tener 2 resultados, que son:

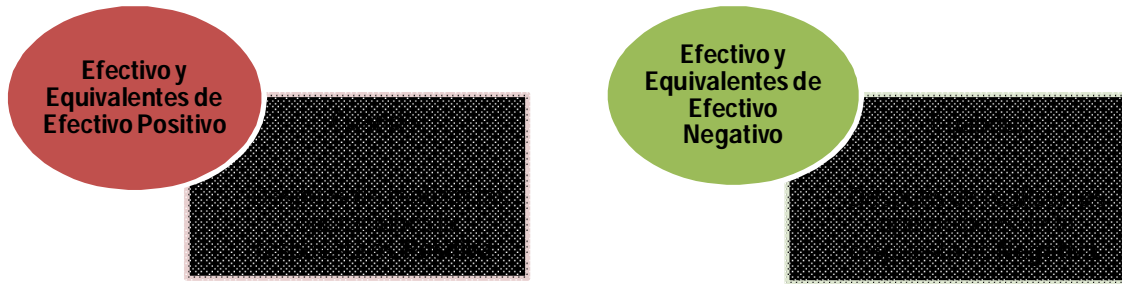


Figura 34
 Autora: Samanta Moreano

- I. Para dar por terminado el Estado de Flujo de Efectivo se debe elaborar el Pie del Flujo, el mismo que contiene:

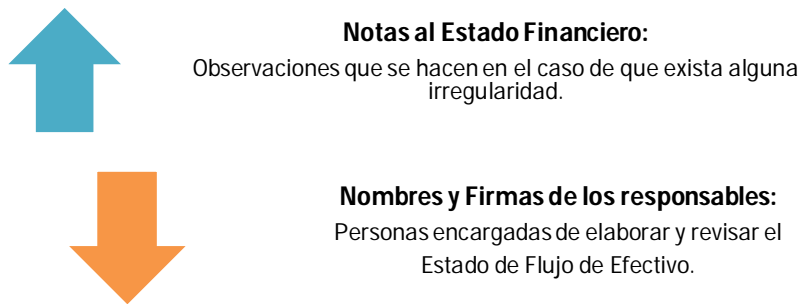


Figura 35
 Autora: Samanta Moreano

Modelo del Estado de Flujo de Efectivo (Pie)

Notas al Estado Financiero		Pie
Firmas de Responsabilidad		
Contador	Gerente	

Figura 35.1
 Autora: Samanta Moreano

- m. A continuación se presenta un formato completo del Estado de Flujo de Efectivo.

Empresa "_____"		Encabezado
Estado de Flujos de Efectivo Método Directo		
Del _____		
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES OPERACIÓN		Cuerpo
Entradas de Efectivo por Actividades de Operación		
Efectivo Recibido de los Clientes	XXX	
Efectivo Pagado a los Proveedores y Empleados	XXX	
Salidas de Efectivo por Actividades de Operación		
Intereses Pagados	XXX	
Impuestos Pagados	XXX	
Efectivo Neto Derivado (Utilizada) de las Actividades Operativas	XXX	
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Entradas de Efectivo por Actividades de Inversión		
Venta de Equipo de Computo	XXX	
Cobros de Pagarés	XXX	
Salidas de Efectivo por Actividades de Operación		
Adquisición de Muebles y Enseres	XXX	
Pago de Inversión a Largo Plazo	XXX	
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Inversión	XXX	
FLUJO DE EFECTIVO DERIVADO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Entradas de Efectivo por Actividades de Financiamiento		
Préstamos recibidos a Corto Plazo	XXX	
Salidas de Efectivo por Actividades de Financiamiento		
Pago Dividendos	XXX	
Efectivo Neto Derivado (Utilizado) de las Actividades de Financiamiento	XXX	
Incremento (Decremento) del Efectivo y los Equivalentes de Efectivo	XXX	
Efectivo y Equivalentes en Efectivo.....	XXX	
Efectivo y Equivalentes en Efectivo.....	XXX	
Notas al Estado Financiero		Pie
Firmas de Responsabilidad		
Contador	Gerente	

Figura 36

Autora: VAN HORNE, James C. & WACHOWICZ, John M.

Fundamentos de Administración Financiera

3.5. Etapa 7: Control Presupuestario

Para saber si el Presupuesto de la empresa está bien realizado se debe realizar algunas comparaciones, como se muestra a continuación entre:

- ✘ Flujo de Caja (F.C)

- ✘ Cedulas Presupuestarias (C.P)

- ✘ Estado de Costo de Ventas (E.C.V)

- ✘ Estado de Resultados Proyectado (E.R.P)

- ✘ Balance General Proyectado (B.G.P)

- ✘ Estado de Flujo de Efectivo (E.F.E)

Flujo de Caja (Al 31 de Diciembre del 2011)						
Cuentas	F.C 2011	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	E.F.E 2011	C.P 2011
1. Ingresos						
1.1. Ventas	Σ					Ventas
1.1.1. Ventas 2011	↑ *		*		*	
1.1.2. Ventas 2012	↑ *			Ctas. por Cobrar (2011)	Variación de Ctas. por Cobrar	
Total Ingresos						
2. Gastos						
2.1. Gastos Operacionales						
2.2. Administrativos						
2.2.1 Materia Prima	Σ	*			Costo de Ventas	Consumo y Utilización MP
2.2.2.1. Materia Prima 2011	↑ *		*			
2.2.2.2. Materia Prima 2012	↑ *			Ctas. por Pagar (2011)	Variación de Ctas. por Pagar	
2.2.3. Mano de Obra	*	MOD	*		Costo de Ventas	MOD y Rol de Pagos
2.2.4. Arriendo	*	CIF	CIF		Costo de Ventas	
2.2.5. Compra Vehículo	*		*	*	*	
2.2.6. Pago Préstamo	*		*	Pasivos Largo Plazo	*	
2.2.7. Interés Préstamo	*		*		*	
Total Gastos						
Diferencia entre Ingresos-Gastos						
Financiamiento						
Saldo Inicial	*		Efectivo (2010)		*	
Saldo Final						
Saldo Mínimo de Efectivo						
Necesidad/Inversión (N-I)						

Figura 37

Elaborado por: Samanta Moreano

Cedulas Presupuestarias 2011						
Tipos de Cedulas	C.P 2011	F.C 2011	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	E.F.E 2011
1. Cedula de Ventas	✘	Vtas. Σ Vtas. 2011 \uparrow Vtas. 2012 \uparrow		Vtas. 2011 \uparrow	Vtas. 2012 \uparrow	- Ventas - Variación Ctas. por Cobrar
2. Cedula de Producción	✘					
3. Cedula de Consumo y Costeo	✘					
4. Cedula de Proyecciones	Inv. Final MP				Inv. Final MP	
5. Cedula de Compras	✘					
6. Cedula de Consumo y Utilización de MP	✘	MP Σ MP 2011 \uparrow MP 2012 \uparrow	Costo de Prod.	MP 2011 \uparrow	MP 2012 \uparrow	- Costo de Vtas - Variación Ctas. por Pagar
7. Cedula de CIF	✘		Costo de Prod.	CIF Σ Arriendos Dep. \uparrow		Costo de Ventas
8. Cedula de MOD	Rol de Pagos	✘	Costo de Prod.	✘		Costo de Ventas
9. Cedula Costo Estándar por Producto	✘					

Figura 38
Elaborado por: Samanta Moreano

Estado de Costo de Ventas Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.F.E 2011
1. MPD	✘	✘		MPD Σ MPD 2011 \uparrow MPD 2012	Consumo y Utilización MP	Costo de Vtas.
2. MOD	✘	✘		✘	MOD y Rol de Pagos	Costo de Vtas.
3. CIF	✘	CIF Σ Arriendos \uparrow 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 \uparrow Depreciación				✘

Figura 39
Elaborado por: Samanta Moreano

Estado de Resultados Projectado						
Cuentas	E.R.P 2011	B.G.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.C.V 2011	E.F.E 2011
1. Ingresos						
1.2. Operacionales						
1.2.1. Ventas	Σ		Σ	Ventas		Vtas. 2011
1.2.1.1. Ventas 2011	✗		✗			
1.2.1.2. Ventas 2012		Ctas. por Cobrar (2011)	✗			Variación de Ctas. por Cobrar
1.3. Costos de Ventas	Σ					✗
1.3.1. Materia Prima			Σ	Consumo y Utilización MP	✗	Costo de Ventas
1.3.1.1. Materia Prima 2011	✗		✗			
1.3.1.2. Materia Prima 2012		Ctas. por Pagar (2011)	✗			Variación de Ctas. por Pagar
1.3.2. Mano de Obra	✗		✗	MOD y Rol de Pagos	✗	Costo de Ventas
1.3.3. CIF (Fijos)				Σ CIF	✗	Costo de Ventas
Arrendos	✗		✗			
1.3.4. Inv. Inicial de Productos Terminados	✗	✗			✗	
1.3.5. Inv. Final de Productos Terminados	✗	✗			✗	✗
2. Gastos						
2.2. Administrativos						
2.3. Comerciales						
Compra Vehículo	✗	✗	✗		✗	✗
2.4. Financieros						
Pago Préstamo	✗	Pasivos Largo Plazo	✗		✗	✗
Pago Interés Préstamo	✗		✗			✗
Depreciaciones	✗			CIF		✗
3. Utilidad Antes de Participación Trabajadores						
3.1. 15% Participación Trabajadores	✗	✗			✗	✗
4. Utilidad Antes de Impuesto a la Renta						
4.1. 25% Impuesto a la Renta	✗	✗			✗	✗
5. Utilidad Antes de Retenciones						
5.1. Dividendos	✗					✗
6. Utilidad Retenida	✗	✗			✗	

Figura 40
Elaborado por: Samanta Moreano

Balance General Proyectado Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	B.G.P 2011	E.R.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.C.V 2011	E.F.E 2011
1. Activos						
1.2. Corrientes						
1.2.1. Efectivo						
1.2.2. Cuentas por Cobrar	✘		Vtas. 2012			Variación Cuentas por Cobrar
1.2.3. Inv. Inicial de Productos Terminados	✘					Variación Inv. Produc. Term.
1.2.4. In. Final de Productos Terminados	✘	✘			✘	Variación Inv. MP
1.2.5. Inv. Final de MP	✘			Proyecciones		Variación Inv. MP
Total Activos Corrientes						
1.3. Fijos						
1.3.1. Terrenos y Edificios						
1.3.2. Maquinaria y Equipo						
1.3.3. Mobiliario						
1.3.4. Equipos de Computación						
1.3.5. Vehículos	✘	✘	✘		✘	Variación
Total Activos Fijos Brutos						
1.4. Depreciación Acumulada						Efectivo Pagado a Proveedores
Total Activos Fijos Netos						
Total Activos						
2. Pasivos						
2.2. Corrientes Corto Plazo						
2.2.1. Cuentas por Pagar Proveedores	✘		MPD 2012			Variación Cuentas por Pagar
2.2.2. Cuentas por Pagar Empleados						
2.2.3. Interés por Pagar						Variación Interés por Pagar
2.2.4. 15% Participación Empleados	✘	✘				✘
2.2.5. 25% Impuesto a la Renta	✘	✘				✘
2.2.6. Dividendos	✘	✘				✘
Total Pasivos Corrientes Corto Plazo						
2.3. No Corrientes Largo Plazo						
2.3.1. Pasivos Largo Plazo	✘	✘	✘		✘	Variación de Pasivos LP
Total Pasivos No Corrientes Largo Plazo						
Total Pasivos						
3. Patrimonio						
3.1. Capital						
3.2. Utilidades Retenidas	✘	✘				

Total Patrimonio						
Total Pasivos + Patrimonio						

Figura 38
Elaborado por: Samanta Moreano

Estado de Flujo de Efectivo Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.F.E 2011	B.G.P 2011	E.R.P 2011	E.C.V 2011	F.C 2011	C.P 2011
1. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
1.1.Efectivo Recibido de Clientes	*	Variación Ctas. Por Cobrar	Vtas. 2011		Vtas. 2011	
1.2.Efectivo Pagado a Proveedores	*	Depreciación Variación Inv. PT Variación Inv. MP Variación Ctas. Por Pagar		Costo de Ventas		Costo y Utilización de MP MOD CIF
1.3.Intereses Pagados	*				*	
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
2. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
2.1.Interés por Pagar	*	*				
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
3. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
3.1.Préstamos	*	*	*			
3.2.Dividendos	*	*	*			
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Movimiento Neto de Efectivo y Equivalentes	*					
Saldo Inicial de Efectivo y Equivalentes	*	*				
Saldo Final de Efectivo y Equivalentes	*	*				

Figura 39
Elaborado por: Samanta Moreano

CAPITULO IV

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA "SETECO CÍA. LTDA."

4.1. Información de la empresa "Seteco Cía. Ltda."

"Seteco Cía. Ltda.", es una compañía ecuatoriana constituida en la ciudad de Quito, en el mes de Septiembre del año 1988; con el propósito de producir y distribuir aluminio, vidrio y otros productos para uso arquitecto o estructural.

Se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Juan Molineros, cuenta con 2 sucursales situadas en la Av. Mariscal Sucre, Lote # 92 y Antonio Román y en la Av. Rodrigo de Chávez OE 4-188 y Mariscal Sucre, respectivamente.

Inició sus actividades en el mes de Diciembre de 1988, y actualmente es la líder en la producción y distribución de aluminio y vidrio en la ciudad de Quito.

"Seteco Cía. Ltda.", es reconocida a nivel nacional, por ser una compañía confiable e íntegra, que contribuye al desarrollo de la industria de aluminio.

4.1.1. Misión

"Somos líderes en el mercado nacional, con una sólida presencia en la producción y distribución de aluminio y vidrio, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes y promoviendo el progreso de nuestros colaboradores y la comunidad".

4.1.2. Visión

“Ser una empresa líder e innovadora en la producción y distribución de aluminio y vidrio, competitiva en mercados globalizados, reconocida por la excelencia de su gente y la calidad de sus productos. Elegimos el profesionalismo, la mejora continua y la aplicación de estándares internacionales de calidad como medios para cumplir nuestros principales objetivos que son: la satisfacción del cliente y el beneficio de nuestros colaboradores y la comunidad”.

4.1.3. Principios Corporativos

- ✘ Valorar al ser humano y contribuir su desarrollo.

- ✘ Actuar siempre con integridad.

- ✘ Buscar la satisfacción de los clientes.

- ✘ Procurar la excelencia en toda actividad.

- ✘ Tener visión y compromiso a largo plazo.

4.1.4. Estructura Organizacional



Organigrama Empresa "Seteco Cía. Ltda."

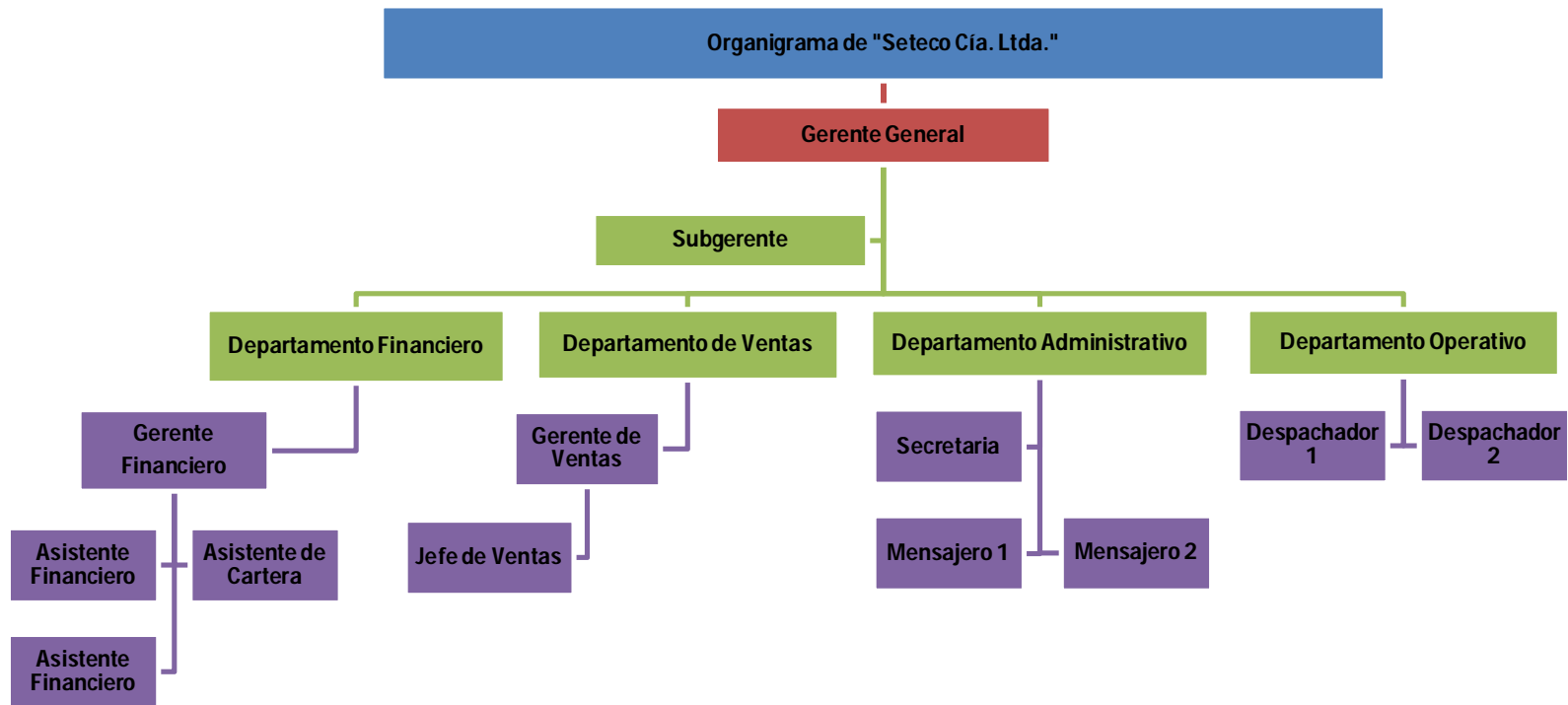


Figura 1

Autor: Empresa "Seteco Cía. Ltda."

4.1.5. FODA



FODA Empresa "Seteco Cía. Ltda."



Figura 2

Autor: Empresa "Seteco Cía. Ltda."

4.2. Políticas Empresariales

La Empresa "Seteco Cía. Ltda." tiene las siguientes políticas empresariales.

Cobranzas:

- ✘ La política de la empresa es dar 30 días de crédito, sobre el Total de sus Ventas.
- ✘ A los mejores clientes se les concede un descuento del 10%.
- ✘ Los clientes son reconocidos por pagar puntualmente sus cuentas, con promociones y descuentos.

Pagos:

- ✘ La empresa espera cubrir sus deudas con los proveedores cada 60 días.
- ✘ Algunos proveedores nos conceden descuentos hasta del 25%.

Otras Políticas:

- ✘ La rotación de los Inventarios es de 30 días.

4.3. Terminología de la empresa

Es importante recordar que la Empresa "Seteco Cía. Ltda." se dedica a la producción y distribución de vidrio, aluminio y otros productos; esta no provee la instalación de dichos productos.

Algunos de los productos que posee la empresa son:

a. **Aluminio.-** Es un metal ligero, fácil de reciclar, su color es generalmente blanco brillante; la empresa posee 4 tipos de aluminio, que son:

✘ Natural

✘ Bronce

✘ Blanco

✘ Negro

b. **Perfiles para puertas y ventanas.-** Son aquellos que sirven como Protección para las puertas y ventanas.

c. **Vidrio.-** Es un material inorgánico duro, frágil y transparente; utilizado para elaborar ventanas, botellas, lentes.

La empresa posee algunos tipos de vidrio, estos pueden ser:

✘ **Vidrio de 4, 5, 6, 8 y 10 líneas.-** Al hablar de líneas nos referimos al grosor que puede llegar a tener el vidrio; cada línea mide 1cm de ancho.

[125]

- ✘ **Vidrio laminado.-** Son dos láminas de vidrio, que en el centro poseen plástico, lo que le hace más resistente que el vidrio común.

- ✘ **Vidrio templado.-** Es un tipo de vidrio utilizado para dar formas curvas.

- d. **Policarbonato.-** Es un termoplástico (plástico deformable) fácil de moldear y trabajar, es utilizado para cubiertas de piscinas, y en la actualidad se lo utiliza para las cubiertas de las paradas de autobuses.

- e. **Accesorios.-** Entre los que encontramos principalmente:
 - ✘ Chapas de seguridad

 - ✘ Accesorios para cortinas

 - ✘ Accesorios para puertas de vidrio

- f. **Bisagras.-** Herraje que posibilita el giro de puertas, ventanas y paneles de muebles.

- g. **Cierra eléctrica.-** Es utilizada para cortar el aluminio.

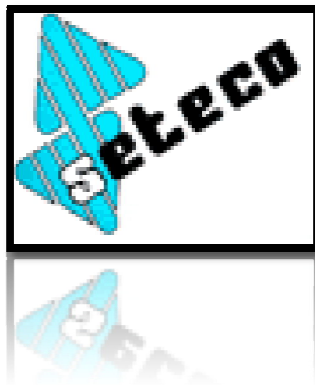
- h. **Estilete.-** Es utilizado para cortar policarbonato.

- i. **Cortador de vidrio.-** Es utilizado para cortar el vidrio.

4.4. Recolección de información contable de la empresa

Empresa "Seteco Cia. Ltda."							
Estado de Resultados							
Al 31 de Diciembre del 2010							
					Uso	Actividad	
					Fuente		
INGRESOS					Fuente	Operación	
Ventas					234,000.00		
	Vidrio	86,000.00					
	Aluminio	98,000.00					
+	Policarbonato	50,000.00					
-	Costo de Ventas			125,700.00	Uso	Operación	
	Materia Prima	69,500.00					
	Mano de Obra	21,700.00					
	Costos Indirectos de Fabricación (Variables)	15,600.00					
+	Costos Indirectos de Fabricación (Fijos)	18,900.00					
=	Utilidad Bruta			108,300.00			
GASTOS					24,400.00	Uso	Operación
	Administrativos	8,200.00					
	Comerciales	10,310.00					
+	Financieros	5,890.00					
-	Depreciaciones			13,473.00			
=	Utilidad Antes de Participación Trabajadores			70,427.00			
-	15% Participación de los Trabajadores			10,564.05			
=	Utilidad Antes de Impuesto a la Renta			59,862.95			
-	25% Impuesto a la Renta			14,965.74			
=	Utilidad Antes de Retenciones			44,897.21			
Gerente				Contador			

Empresa "Seteco Cia. Ltda."						
Balance General						
Al 31 de Diciembre del 2009-2010						
	2009	2010	Aumento		Uso	Actividad
			Disminución	Fuente		
ACTIVOS						
Corrientes						
+	Efectivo	19,000.00	28,400.00	9,400.00	Uso	Operación
	Cuentas por Cobrar	17,200.00	25,000.00	7,800.00	Uso	Operación
	Inventarios	12,500.00	31,000.00	18,500.00	Uso	Operación
=	Total Activos Corrientes	48,700.00	84,400.00			
Fijos						
+	Terrenos y Edificios	130,000.00	130,000.00	-	-	Inversión
	Maquinaria y Equipo	29,500.00	29,500.00	-	-	Inversión
	Mobiliario	9,240.00	11,650.00	2,410.00	Uso	Inversión
	Equipos de Computación	5,600.00	5,600.00	-	-	Inversión
=	Total Activos Fijos Brutos	174,340.00	176,750.00			
-	Depreciación Acumulada	48,920.00	62,393.00		Ni Fuente, Ni Uso	Inversión
=	Total Activos Fijos Netos	125,420.00	114,357.00			
	Total Activos	174,120.00	198,757.00			
PASIVOS						
Corrientes Corto Plazo						
+	Cuentas por Pagar Proveedores	35,100.00	45,234.00	10,134.00	Fuente	Operación
	Cuentas por pagar Empleados	-	-	-	-	Operación
=	Total Pasivos Corrientes Corto Plazo	35,100.00	45,234.00			
No Corrientes Largo Plazo						
+	Pasivos Largo Plazo	76,900.00	86,800.00	9,900.00	Fuente	Financiamiento
=	Total Pasivos No Corrientes Largo Plazo	76,900.00	86,800.00			
	Total Pasivos	112,000.00	132,034.00			
PATRIMONIO						
+	Capital	43,000.00	43,000.00	-	-	Financiamiento
	Utilidades Retenidas	19,120.00	23,723.00	4,603.00	Fuente	Operación
	Total Patrimonio	62,120.00	66,723.00			
	Total Pasivos + Patrimonio	174,120.00	198,757.00			
Gerente			Contador			



CAPITULO V

- 5. APLICACIÓN DEL MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA
EMPRESA "SETECO CÍA. LTDA."
DESARROLLO PRÁCTICO REAL
DATOS CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
Y PROYECCIONES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011
VALORES EN MILES DE DÓLARES**

Para el desarrollo del caso práctico la empresa nos ha proveído de la siguiente información.

- ✘ Estado de Resultados del año 2010
- ✘ Balance General de los años 2009 y 2010
- ✘ Ventas mensuales para el año 2011
- ✘ Precios de Ventas del año 2010 y para el 2011
- ✘ Los Inventarios Inicial y Final en cantidades para el año 2011
- ✘ Los Insumos de Materia Prima
- ✘ Los costos de la Materia Prima del año 2010 y para el año 2011
- ✘ Tiempo de la MOD, en cada departamento para el año 2011
- ✘ Los Costos de la MOD, en cada departamento para el año 2011
- ✘ Las compras que realiza, los préstamos que solicita y los pagos que hace.
- ✘ La forma de Cobros y el plazo.

Empresa "Seteco Cia. Ltda."							
Estado de Resultados							
Al 31 de Diciembre del 2010							
					Uso	Actividad	
					Fuente		
INGRESOS					Fuente	Operación	
Ventas					234,000.00		
	Vidrio	86,000.00					
	Aluminio	98,000.00					
+	Polycarbonato	50,000.00					
-	Costo de Ventas			125,700.00	Uso	Operación	
	Materia Prima	69,500.00					
	Mano de Obra	21,700.00					
	Costos Indirectos de Fabricación (Variables)	15,600.00					
+	Costos Indirectos de Fabricación (Fijos)	18,900.00					
=	Utilidad Bruta			108,300.00			
GASTOS					24,400.00	Uso	Operación
	Administrativos	8,200.00					
	Comerciales	10,310.00					
+	Financieros	5,890.00					
-	Depreciaciones			13,473.00			
=	Utilidad Antes de Participación Trabajadores			70,427.00			
-	15% Participación de los Trabajadores			10,564.05			
=	Utilidad Antes de Impuesto a la Renta			59,862.95			
-	25% Impuesto a la Renta			14,965.74			
=	Utilidad Antes de Retenciones			44,897.21			
Gerente					Contador		

Empresa "Seteco Cia. Ltda."						
Balance General						
Al 31 de Diciembre del 2009-2010						
	2009	2010	Aumento	Uso	Actividad	
			Disminución	Fuente		
ACTIVOS						
Corrientes						
+	Efectivo	19,000.00	28,400.00	9,400.00	Uso	Operación
	Cuentas por Cobrar	17,200.00	25,000.00	7,800.00	Uso	Operación
	Inventarios	12,500.00	31,000.00	18,500.00	Uso	Operación
=	Total Activos Corrientes	48,700.00	84,400.00			
Fijos						
+	Terrenos y Edificios	130,000.00	130,000.00	-	-	Inversión
	Maquinaria y Equipo	29,500.00	29,500.00	-	-	Inversión
	Mobiliario	9,240.00	11,650.00	2,410.00	Uso	Inversión
	Equipos de Computación	5,600.00	5,600.00	-	-	Inversión
=	Total Activos Fijos Brutos	174,340.00	176,750.00			
-	Depreciación Acumulada	48,920.00	62,393.00		Ni Fuente, Ni Uso	Inversión
=	Total Activos Fijos Netos	125,420.00	114,357.00			
	Total Activos	174,120.00	198,757.00			
PASIVOS						
Corrientes Corto Plazo						
+	Cuentas por Pagar Proveedores	35,100.00	45,234.00	10,134.00	Fuente	Operación
	Cuentas por pagar Empleados	-	-	-	-	Operación
=	Total Pasivos Corrientes Corto Plazo	35,100.00	45,234.00			
No Corrientes Largo Plazo						
+	Pasivos Largo Plazo	76,900.00	86,800.00	9,900.00	Fuente	Financiamiento
=	Total Pasivos No Corrientes Largo Plazo	76,900.00	86,800.00			
	Total Pasivos	112,000.00	132,034.00			
PATRIMONIO						
+	Capital	43,000.00	43,000.00	-	-	Financiamiento
	Utilidades Retenidas	19,120.00	23,723.00	4,603.00	Fuente	Operación
	Total Patrimonio	62,120.00	66,723.00			
	Total Pasivos + Patrimonio	174,120.00	198,757.00			
Gerente			Contador			

Ventas 2011 (Año n+1)													
Meses	En.	Feb.	Mar.	Ab.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
Vidrio	100	150	186	190	170	120	250	200	260	180	200	230	2236
Aluminio	295	565	500	350	450	600	420	415	525	650	700	900	6370
Policarbonato	200	155	125	360	140	295	100	173	70	70	60	110	1858

PV 2011 (Año n+1)	
Vidrio	\$ 80,00
Aluminio	\$ 40,00
Policarbonato	\$ 60,00

PV 2010 (Año n)	
Vidrio	\$ 32,15
Aluminio	\$ 15,00
Policarbonato	\$ 19,98

El **Inventario Inicial (Cantidades)** del año **2011**, corresponde al **Inventario Final** del año **2010**, el cual es tomado del **Balance General** del **2010**.

Inv. Inicial 2011 (Año n+1)	
Vidrio	700
Aluminio	300
Policarbonato	200

[132]

El **Inventario Final (Cantidades)** del año **2011**, corresponde al **20%** de las **Ventas del año 2011**.

Inv. Final 2011 (Año n+1)	
Vidrio	447
Aluminio	1274
Policarbonato	372

Insumos de Materia Prima					
	a	b	c	d	e
Vidrio	4	3	7	6	5
Aluminio	5	1	4	3	2
Policarbonato	3	4	1	6	7

Costo Materia Prima MP 2010 (Año n)	
a	4,00
b	1,00
c	0,35
d	0,80
e	2,45

Los **Costos de los Insumos de la Materia Prima** para el año **2011**, aumentan en **15%**, esto se debe a la Inflación.

Costo Materia Prima MP 2011 (Año n+1)		15%
a	0,60	4,60
b	0,15	1,15
c	0,05	0,40
d	0,12	0,92
e	0,37	2,82

Tiempo de MOD 2011 (Año n+1)			
	Vidrio	Aluminio	Policarbonato
Dep. 1	20%	30%	50%
Dep. 2	30%	50%	20%
Dep. 3	35%	25%	40%

Costo MOD 2011 (Año n+1)	
Dep. 1	2,50
Dep. 2	1,50
Dep. 3	1,90

Mano de Obra	
Vidrio	\$ 1,00
Aluminio	\$ 2,00
Policarbonato	\$ 4,00

Días de Inventario	
Inv. Inicial	30
Inv. Final	30

- ✘ Durante el año 2011, la empresa "Seteco Cía. Ltda." realiza la compra de un **Vehículo** por **\$10000.00**.
- ✘ Solicita un **Préstamo** por **\$10155.00**, a **5 años** plazo.
- ✘ Paga **Arriendos** por **\$1500.00** mensuales por un año.
- ✘ Paga **Interés del Préstamo** por **\$100.00**.
- ✘ Paga el **Préstamo** por **\$2000.00** a finales del año **2011**.
- ✘ Las formas de cobro de las **Ventas del año 2011** serán:

[134]

Cobros	
Contado	60%
Crédito	40%

El **Crédito** de la empresa es sobre **30 días**.

✘ Los Proveedores nos ofrecen un plazo de **60 días** para cubrir los pagos.

5.1. Etapa 1: Elaboración del Flujo de Caja

Empresa "Seteco Cía. Ltda."																		
Flujo de Caja																		
Al 31 de Diciembre del 2011																		
	Año 2011												Año 2012		Año 2011		Año 2012	
	En.	Feb.	Mar.	Ab.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	TOTAL 1	TOTAL 2	TOTAL 1	
Ingresos																		
Ventas																		
Vidrio		8,000.00	12,000.00	14,880.00	15,200.00	13,600.00	9,600.00	20,000.00	16,000.00	20,800.00	14,400.00	16,000.00	18,400.00			178,880.00		
Contado	60%	4,800.00	7,200.00	8,928.00	9,120.00	8,160.00	5,760.00	12,000.00	9,600.00	12,480.00	8,640.00	9,600.00	11,040.00			107,328.00	171,520.00	
Crédito	40%		3,200.00	4,800.00	5,952.00	6,080.00	5,440.00	3,840.00	8,000.00	6,400.00	8,320.00	5,760.00	6,400.00	7,360.00		64,192.00		7,360.00
Aluminio		11,800.00	22,600.00	20,000.00	14,000.00	18,000.00	24,000.00	16,800.00	16,600.00	21,000.00	26,000.00	28,000.00	36,000.00			254,800.00		
Contado	60%	7,080.00	13,560.00	12,000.00	8,400.00	10,800.00	14,400.00	10,080.00	9,960.00	12,600.00	15,600.00	16,800.00	21,600.00			152,880.00	240,400.00	
Crédito	40%		4,720.00	9,040.00	8,000.00	5,600.00	7,200.00	9,600.00	6,720.00	6,640.00	8,400.00	10,400.00	11,200.00	14,400.00		87,520.00		14,400.00
Policarbonato		12,000.00	9,300.00	7,500.00	21,600.00	8,400.00	17,700.00	6,000.00	10,380.00	4,200.00	4,200.00	3,600.00	6,600.00			111,480.00		
Contado	60%	7,200.00	5,580.00	4,500.00	12,960.00	5,040.00	10,620.00	3,600.00	6,228.00	2,520.00	2,520.00	2,160.00	3,960.00			66,888.00	108,840.00	
Crédito	40%		4,800.00	3,720.00	3,000.00	8,640.00	3,360.00	7,080.00	2,400.00	4,152.00	1,680.00	1,680.00	1,440.00	2,640.00		41,952.00		2,640.00
Total Ingresos \$		19,080.00	39,060.00	42,988.00	47,432.00	44,320.00	46,780.00	46,200.00	42,908.00	44,792.00	45,160.00	46,400.00	55,640.00	24,400.00		520,760.00	520,760.00	24,400.00
Gastos																		
Gastos Operacionales																		
Administrativos																		
Materia Prima	78%	24,696.49	34,093.58	32,913.12	39,452.25	31,064.77	39,840.56	33,239.30	33,379.09	35,724.48	34,637.21	36,967.07	47,373.77			423,381.69		
Crédito	100%			24,696.49	34,093.58	32,913.12	39,452.25	31,064.77	39,840.56	33,239.30	33,379.09	35,724.48	34,637.21	36,967.07	47,373.77	339,040.85	339,040.85	84,340.84
Mano de Obra																		
Vidrio	1.00	100.00	150.00	186.00	190.00	170.00	120.00	250.00	200.00	260.00	180.00	200.00	230.00			2,236.00	22,408.00	

Aluminio	2.00	590.00	1,130.00	1,000.00	700.00	900.00	1,200.00	840.00	830.00	1,050.00	1,300.00	1,400.00	1,800.00			12,740.00		
Policarbonato	4.00	800.00	620.00	500.00	1,440.00	560.00	1,180.00	400.00	692.00	280.00	280.00	240.00	440.00			7,432.00		
Arriendos		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00			18,000.00		
Compra Vehículo		10,000.00														10,000.00		
Pago Préstamo													2,000.00			2,000.00		
Interés Préstamo													100.00			100.00		
Total Gastos \$		12,990.00	3,400.00	27,882.49	37,923.58	36,043.12	43,452.25	34,054.77	43,062.56	36,329.30	36,639.09	39,064.48	40,707.21	36,967.07	47,373.77	391,548.85	361,448.85	84,340.84
Diferencia (Ingresos-Egresos)		6,090.00	35,660.00	15,105.51	9,508.42	8,276.88	3,327.75	12,145.23	(154.56)	8,462.70	8,520.91	7,335.52	14,932.79			129,211.15		(5,067.21)
Saldo + Financiamientos Compuesto					9,508.42	8,768.47	5,050.87		6,517.70	18,126.11	18,675.90	17,490.51	25,087.78					
Financiamiento					491.58	1,231.54	4,949.14		3,482.73							10,154.99		
Saldo Inicial		28,400.00																
Saldo Final		34,490.00	35,660.00	15,105.51	10,000.00	10,000.01	10,000.01	12,145.23	10,000.43	18,126.11	18,675.90	17,490.51	25,087.78					
Saldo Mínimo de Efectivo		10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	20,000.00					
Necesidad/Inversión (N-I)		24,490.00	25,660.00	5,105.51	0.00	0.01	0.01	2,145.23	0.43	8,126.11	8,675.90	7,490.51	5,087.78					
		I	I	I				I	I	I	I	I	I					

Etapa 1: Flujo de Caja
Elaborado por: Samanta Moreano

5.2. Etapa 2: Elaboración de las Cedulas Presupuestarias

Cedula de Ventas			
Producto	(Q)	(\$)	PV
Vidrio	2236	80.00	178,880.00
Aluminio	6370	40.00	254,800.00
Policarbonato	1858	60.00	111,480.00
Total C. P			545,160.00

Etapa 2: Cedulas Presupuestarias

Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula de Producción				
	Producto			Total C. P
	Vidrio	Aluminio	Policarbonato	
Inv. Final	447	1274	372	
(+) Ventas Presupuestadas	2236	6370	1858	
(=) Unidades Requeridas	2683	7644	2230	
(-) Inv. Inicial	700	300	200	
(=) Producción Requerida	1983	7344	2030	11357

Etapa 2: Cedulas Presupuestarias

Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula de Consumo y Costeo											
Productos	Producción Requerida	Estándares de Consumo					Requerimiento de MP				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Vidrio	1983	4	3	7	6	5	7933	5950	13882	11899	9916
Aluminio	7344	5	1	4	3	2	36720	7344	29376	22032	14688
Policarbonato	2030	3	4	1	6	7	6089	8118	2030	12178	14207
Total							50742	21412	45288	46109	38811

Etapa 2: Cedulas Presupuestarias

Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula de Proyecciones												
	Días de Inv.	Estándares de Consumo					Consumos Requeridos					
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	
Inv. Inicial	30											
Productos												
Vidrio	165	4	3	7	6	5	661	496	1157	992	826	
Aluminio	612	5	1	4	3	2	3060	612	2448	1836	1224	
Policarbonato	169	3	4	1	6	7	507	677	169	1014.8	1184	
Total (Q)							4228	1784	3774	3842	3234	
Total (\$)							16,913.87	1,784.33	1,320.90	3,073.92	7,923.95	
Inv. Final	30											
Productos												
Vidrio	224	4	3	7	6	5	894	671	1565	1342	1118	
Aluminio	637	5	1	4	3	2	3185	637	2548	1911	1274	
Policarbonato	186	3	4	1	6	7	557	743	186	1114.8	1301	
Total (Q)							4637	2051	4299	4367	3693	
Total (\$)							21,329.28	2,358.65	1,730.35	4,018.01	10,403.90	39,840.19

Etapa 2: Cedula Presupuestarias
Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula de Compras						
	Insumos					Total C. P
	a	b	c	d	e	
Inv. Final de MP	4637	2051	4299	4367	3693	
(+) Consumos Calculados	50742	21412	45288	46109	38811	
(=) Necesidad Total MP	55378	23463	49587	50476	42504	
(-) Inv. Inicial de MP	4228	1784	3774	3842	3234	
(=) Unidades a Comprar	51150	21679	45813	46634	39270	
(x) Costo de MP Año (n+1)	4.60	1.15	0.40	0.92	2.82	
(=) Presupuesto de Compras	235,289.69	24,930.47	18,439.73	42,903.10	110,641.91	432,204.90

Etapa 2: Cedula Presupuestarias
Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula de Consumo y Utilización de MP						
	Insumos					Total C. P
	a	b	c	d	e	
Inv. Inicial	4228	1784	3774	3842	3234	
(x) Costo de MP Año n	4.00	1.00	0.35	0.80	2.45	
(=) Valor del Inv. Inicial al Comenzar el Año n+1	16,913.87	1,784.33	1,320.90	3,073.92	7,923.95	
(+) Presupuesto de Compras	235,289.69	24,930.47	18,439.73	42,903.10	110,641.91	
(=) Valor de Inv. Disponible	252,203.56	26,714.80	19,760.63	45,977.02	118,565.86	
(-) Inv. Final de MP	21,329.28	2,358.65	1,730.35	4,018.01	10,403.90	
(-) Presupuesto de Consumo y Utilización MP	230,874.28	24,356.15	18,030.29	41,959.01	108,161.96	423,381.69

Etapa 2: Cedula Presupuestarias

Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula de MOD									
Producto	PR	Estándares de MOD			Consumos de MOD				
		Dep. 1	Dep. 2	Dep. 3	Dep. 1	Dep. 2	Dep. 3		
Vidrio	1983	20%	30%	35%	397	595	694	1686	
Aluminio	7344	30%	50%	25%	2203	3672	1836	7711	
Polycarbonato	2030	50%	20%	40%	1015	406	812	2233	
					Total Q	3615	4673	3342	11629
					Costo Horas	2.50	1.50	1.90	Total C. P
					Total \$	9,036.60	7,009.32	6,362.08	22,408.00

Etapa 2: Cedula Presupuestarias

Elaborado por: Samanta Moreano

Empresa "Seteco Cia. Ltda."										
Rol de Pagos										
Mes: Diciembre										
Administrativo	Cargos	Sueldo	Horas Extras	Comisiones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal IESS (12.15%)	Total Ingresos
aaaa	Gerente General	980.00		490.00	122.45			61.25	178.61	1,832.31
bbbb	Subgerente	950.00		480.00	119.12	129.09	264.00	59.58	173.75	2,175.54
cccc	Gerente Financiero	980.00		345.00	110.37	119.61	264.00	55.21	160.99	2,035.18
dddd	Asistente Financiero	780.00	139.50	336.00	104.58	113.34	264.00	52.31	152.54	1,942.28
eeee	Asistente Informático	780.00	144.38	375.00	108.24	117.30	264.00	54.14	157.87	2,000.93
ffff	Asistente de Cartera	780.00	144.38	375.00	108.24	117.30	264.00	54.14	157.87	2,000.93
	Subtotal	5,250.00	428.25	2,401.00	673.00	596.65	1,320.00	336.64	981.63	11,987.17
Ventas										
gggg	Gerente de Ventas	980.00			81.63	88.47	264.00	40.83	119.07	1,574.01
hhhh	Jefe de Ventas	800.00	159.38	475.00	119.48	129.49	264.00	59.77	174.28	2,181.39
iiii	Despachador	600.00	110.00	280.00	82.47	89.37	264.00	41.25	120.29	1,587.37
jjjj	Despachador	600.00	123.75	390.00	92.78	100.54	264.00	46.41	135.32	1,752.80
kkkk	Mensajero	550.00	115.63	375.00	86.68	93.94	264.00	43.36	126.44	1,655.05
llll	Mensajero	550.00	116.88	385.00	87.62	94.96	264.00	43.83	127.80	1,670.09
mmmm	Secretaria	500.00	106.25	350.00	79.66	86.33	264.00	39.84	116.18	
	Subtotal	4,580.00	731.88	2,255.00	630.32	683.10	1,848.00	315.29	919.38	10,420.70
	Total	9,830.00	1,160.13	4,656.00	1,303.32	1,279.75	3,168.00	651.92	1,901.00	22,407.86

Etapa 2: Cédulas Presupuestarias

Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula de CIF			
Costos	Fijo	Variable	Total
Fijos			33,473.00
Arriendos	18,000.00		
Depreciación	15,473.00		
Variables			0.00
MPI			
MOI			
Semi-Variables			0.00
Total			33,473.00

Etapas 2: Cédulas Presupuestarias
Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula Estándar por Producto				
Vidrio				
MPD				Total
Insumos		\$	Costo n+1	44.28
a	4	4.60	18.40	
b	3	1.15	3.45	
c	7	0.40	2.82	
d	6	0.92	5.52	
e	5	2.82	14.09	
MOD				Total
Producto	H	\$	Costo	1.62
Dep. 1	20%	2.50	0.50	
Dep. 2	30%	1.50	0.45	
Dep. 3	35%	1.90	0.67	
CIF				Total
Formula				2.45
Tasa Aplicable =	CIF*(MOD*Prod. MOD TOTAL)			2.45
	P. R* PRODUCTO			
Total				48.34

Etapas 2: Cédulas Presupuestarias
Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula Estándar por Producto				
Aluminio				
MPD				Total
Insumos		Estándares	Costo n+1	34.16
a	5	4.60	23.00	
b	1	1.15	1.15	
c	4	0.40	1.61	
d	3	0.92	2.76	
e	2	2.82	5.64	
MOD				Total
Producto	H	\$	Costo	1.98
Dep. 1	30%	2.50	0.75	
Dep. 2	50%	1.50	0.75	
Dep. 3	25%	1.90	0.48	
CIF				Total
Formula				3.02
Tasa Aplicable =	CIF*(MOD*Prod. MOD TOTAL)			3.02
	P. R* PRODUCTO			
Total				39.15

Etapa 2: Cedulas Presupuestarias
Elaborado por: Samanta Moreano

Cedula Estándar por Producto				
Policarbonato				
MPD				Total
Insumos		Estándares	Costo n+1	44.05
a	3	4.60	13.80	
b	4	1.15	4.60	
c	1	0.40	0.40	
d	6	0.92	5.52	
e	7	2.82	19.72	
MOD				Total
	H	\$	Costo	2.31
Dep. 1	50%	2.50	1.25	
Dep. 2	20%	1.50	0.30	
Dep. 3	40%	1.90	0.76	
CIF				Total
Formula				3.17
Tasa Aplicable =	CIF*(MOD*Prod. MOD TOTAL)			3.17
	P. R* PRODUCTO			
Total				49.52

Etapa 2: Cedulas Presupuestarias
Elaborado por: Samanta Moreano

5.3. Etapa 3: Elaboración del Estado de Costo de Ventas

Empresa "Seteco Cia. Ltda." Estado de Productos Vendidos Al 31 de Diciembre del 2011		
	MPD (Materia Prima Directa)	423,381.69
	MOD (Mano de Obra Directa)	22,408.00
+	CIF (Costos Indirectos de Fabricación)	33,473.00
=	Costo de Producción	479,262.68
+	Inv. Inicial de Productos Terminados	-
=	Costo Total de Productos Terminados	479,262.68
-	Inv. Final de Productos Terminados	89,900.36
=	Costo de Productos Vendidos	389,362.32
Gerente		Contador

Etapa 3: Estado de Costo de Ventas

Elaborado por: Samanta Moreano

Inventario Final de Productos Terminados			
Vidrio	Aluminio	Policarbonato	Total
21,616.68	49,881.08	18,402.60	89,900.36

Etapa 3: Estado de Costo de Ventas

Elaborado por: Samanta Moreano

5.4. Elaboración de los Estados Financieros Proyectados

5.4.1. Etapa 4: Estado de Resultados Proyectado 2011

Empresa "Seteco Cía. Ltda."						
Estado de Resultados						
Al 31 de Diciembre del 2011						
					Uso	Actividad
					Fuente	
					Fuente	Operación
INGRESOS						520,760.00
Ventas					520,760.00	
	Vidrio	171,520.00				
	Aluminio	240,400.00				
+	Policarbonato	108,840.00				
-	Costo de Ventas				289,548.49	Uso
	Materia Prima	339,040.85				
	Mano de Obra	22,408.00				
	Costos Indirectos de Fabricación		18,000.00			
	Arriendos	18,000.00				
+	Inv. Inicial de Productos Terminados	-	-			
-	Inv. Final de Productos Terminados	89,900.36	89,900.36			
=	Utilidad Bruta				231,211.51	
GASTOS						12,100.00
Administrativos						
Comerciales					10,000.00	
	Compra Auto	10,000.00				
Financieros					2,100.00	
	Pago Préstamo	2,000.00				
+	Intereses	100.00				
-	Depreciaciones		15,473.00	15,473.00		
=	Utilidad Antes de Participación Trabajadores				203,638.51	
-	15%	Participación Trabajadores			30,545.78	
=	Utilidad Antes de Impuesto a la Renta				173,092.74	
-	25%	Impuesto a la Renta			43,273.18	
=	Utilidad Antes de Retenciones				129,819.55	
-	Dividendos			5,000.00		
=	Utilidad Retenidas				124,819.55	
Gerente				Contador		

5.4.2. Etapa 5: Balance General Projectado

Empresa "Seteco Cia. Ltda."					
Balance General					
Al 31 de Diciembre del 2011					
	2010	2011	Aumento	Uso	Actividad
			Disminución	Fuente	
ACTIVOS					
Corrientes					
Efectivo	28,400.00	186,809.23	158409.23	Uso	Operación
Cuentas por Cobrar	25,000.00	24,400.00	-600.00	Fuente	Operación
Inv. Productos Terminados	31,000.00	89,900.36	58900.36	Fuente	Operación
+ Inv. de MP	-	39,840.19	39840.19	Fuente	Operación
= Total Activos Corrientes	84,400.00	340,949.78			
Fijos					
Terrenos y Edificios	130,000.00	130,000.00	0.00	-	Inversión
Maquinaria y Equipo	29,500.00	29,500.00	0.00	-	Inversión
Mobiliario	11,650.00	11,650.00	0.00	-	Inversión
Equipos de Computación	5,600.00	5,600.00	0.00	-	Inversión
+ Vehículos	-	10,000.00	10000.00	Uso	Inversión
= Total Activos Fijos Brutos	176,750.00	186,750.00			
- Depreciación Acumulada	62,393.00	77,866.00	15473.00	Ni Fuente, Ni Uso	Inversión
= Total Activos Fijos Netos	114,357.00	108,884.00			
Total Activos					
198,757.00					
PASIVOS					
Corrientes Corto Plazo					
Cuentas por Pagar Proveedores	45,234.00	84,340.84	39106.84	Uso	Operación
Interés por Pagar	-	176.44	176.44	-	Operación
15 % Participación Empleados	-	30,545.78	30545.78	Fuente	Operación
25 % Impuesto a la Renta	-	43,273.18	43273.18	Fuente	Operación
+ Dividendos	-	5,000.00	5000.00	Fuente	Operación
= Total Pasivos Corrientes Corto Plazo	45,234.00	163,336.24			
No Corrientes Largo Plazo					
+ Pasivos Largo Plazo	86,800.00	94,954.99	8154.99	Fuente	Financiamiento
= Total Pasivos No Corrientes Largo Plazo	86,800.00	94,954.99			

Total Pasivos		132,034.00	258,291.23			
PATRIMONIO						
	Capital	43,000.00	43,000.00	0.00	-	Financiamiento
+	Utilidades Retenidas	23,723.00	148,542.55	124819.55	Fuente	Operación
=	Total Patrimonio	66,723.00	191,542.55			
=	Total Pasivos + Patrimonio	198,757.00	449,833.78			
Gerente			Contador			

Etapa 5: Balance General Proyectado
Elaborado por: Samanta Moreano

5.5. Etapa 6: Elaboración del Estado de Flujo de Efectivo

Empresa "Seteco Cía. Ltda." Estado de Flujo de Efectivo Al 31 de Diciembre del 2011	
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Efectivo recibido de los clientes	521,360.00
Efectivo pagado a proveedores	371,130.03
Intereses Pagados	100.00
=	FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN
	150,129.97
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Interés por Pagar	176.44
=	FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN
	(1,668.57)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Préstamo	10,155.00
- Dividendos	(5,000.00)
=	FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO
	(5,000.00)
Movimiento Neto de Efectivo y Equivalentes	158409.23
+ Saldo Inicial de Efectivo y Equivalentes	28,400.00
=	Saldo Final Efectivo y Equivalentes
	186,809.23
Gerente	Contador

Etapa 6: Estado de Flujo de Efectivo
Elaborado por: Samanta Moreano

		Ventas	520,760.00
+	(-)	Decremento (Incremento) de las Cuentas por Cobrar	(600.00)
=		Efectivo Recibido de Clientes	521,360.00

Etapa 6: Estado de Flujo de Efectivo
Elaborado por: Samanta Moreano

		Costo de Ventas	389,362.32
-		Depreciación del año	77,866.00
=		Total	311,496.32
+	(-)	Incremento (Decremento de Inventario Productos Terminados)	58,900.36
+	(-)	Incremento (Decremento de Inventario MP)	39,840.19
+	(-)	Decremento (Incremento) de las Cuentas por Pagar	39,106.84
=		Efectivo Pagado a Proveedores y Empleados	371,130.03

Etapa 6: Estado de Flujo de Efectivo
Elaborado por: Samanta Moreano

5.6. Etapa 7: Control Presupuestario

Para saber si el Presupuesto de la empresa está bien realizado se debe realizar algunas comparaciones, como se muestra a continuación entre:

- ✘ **Flujo de Caja (F.C)**
- ✘ **Cedulas Presupuestarias (C.P)**
- ✘ **Estado de Costo de Ventas (E.C.V)**
- ✘ **Estado de Resultados Projectado (E.R.P)**
- ✘ **Balance General Projectado (B.G.P)**
- ✘ **Estado de Flujo de Efectivo (E.F.E)**

Flujo de Caja Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	F.C 2011	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	E.F.E 2011	C.P 2011
1. Ingresos						
1.1. Ventas	Σ					Ventas
1.1.1. Ventas 2011	↑ *		*		*	
1.1.2. Ventas 2012	↑ *			Ctas. por Cobrar (2011)	Variación de Ctas. por Cobrar	
Total Ingresos						
2. Gastos						
2.1. Gastos Operacionales						
2.2. Administrativos						
2.2.1 Materia Prima	Σ	*			Costo de Ventas	Consumo y Utilización MP
2.2.2.1. Materia Prima 2011	↑ *		*			
2.2.2.2. Materia Prima 2012	↑ *			Ctas. por Pagar (2011)	Variación de Ctas. por Pagar	
2.2.3. Mano de Obra	*	MOD	*		Costo de Ventas	MOD y Rol de Pagos
2.2.4. Arriendo	*	CIF	CIF		Costo de Ventas	
2.2.5. Compra Vehículo	*		*	*	*	
2.2.6. Pago Préstamo	*		*	Pasivos Largo Plazo	*	
2.2.7. Interés Préstamo	*		*		*	
Total Gastos						
Diferencia entre Ingresos-Gastos						
Financiamiento						
Saldo Inicial	*		Efectivo (2010)		*	
Saldo Final						
Saldo Mínimo de Efectivo						
Necesidad/Inversión (N-I)						

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Flujo de Caja Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	F.C 2011	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	E.F.E 2011	C.P 2011
1. Ingresos						
1.1. Ventas	Σ 545160.00	Σ				545160.00
1.1.1. Ventas 2011	↑ 520760.00	→ 520760.00	↑ 520760.00	→ 520760.00	520760.00	
1.1.2. Ventas 2012	↑ 24400.00	→ 24400.00		→ 24400.00	600.00	
Total Ingresos						
2. Gastos						
2.1. Gastos Operacionales						
2.2. Administrativos						
2.2.2. Materia Prima	Σ 423381.69	423381.69	Σ		389362.32	423381.69
2.2.2.1. Materia Prima 2011	↑ 339040.85	→ 339040.85	↑ 339040.85			
2.2.2.2. Materia Prima 2012	↑ 84340.84	→ 84340.84		→ 84340.84	39106.84	
2.2.3. Mano de Obra	22408.00	22408.00	22408.00		389362.32	22408.00
2.2.4. Arriendo	18000.00	18000.00	18000.00		389362.32	18000.00
2.2.5. Compra Vehículo	10000.00		10000.00	10000.00	10000.00	
2.2.6. Pago Préstamo	2000.00		2000.00	2000.00	2000.00	
2.2.7. Interés Préstamo	100.00		100.00		100.00	
Total Gastos						
Diferencia entre Ingresos-Gastos						
Financiamiento						
Saldo Inicial	28400.00		28400.00		28400.00	
Saldo Final						
Saldo Mínimo de Efectivo						
Necesidad/Inversión (N-I)						

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Explicaciones adicionales (Flujo de Caja):

- ✘ **Flujo de Caja:** La cuenta **Ventas** posee dos saldos correspondientes a los años **2011** y **2012**; debido a la política de cobranzas que sostiene la empresa.

En el año **2011** presenta un valor de **\$520760.00**, y en el **2012** presenta un valor de **\$24400.00**, la suma de estos dos valores da como resultado el valor **Total de Ventas**, **\$545160.00**.

Ventas (Enero-Diciembre del 2011)	520760.00
Ventas (Enero del 2012)	24400.00
Total de Ventas	545160.00

- ✘ **Estado de Resultados Projectado 2011:** Se toma el valor de las **Ventas de Enero a Diciembre del 2011** de **\$520760.00**, pues este es el valor que ya se cobró.
- ✘ **Balance General Projectado 2011:** Para las **Cuentas por Cobrar** se toma el valor de las **Ventas de Enero del 2012** de **\$24400.00**, pues este valor está pendiente de cobro.
- ✘ **Estado de Flujo de Efectivo:** Para el **Efectivo recibido de Clientes** se toma el valor de las **Ventas de Enero a Diciembre del 2011** y la **Variación Cuentas por Cobrar**.
- ✘ **Flujo de Caja:** La cuenta **MPD** posee dos valores correspondientes a los años **2011** y **2012**; debido a la política de pagos que sostiene la empresa.

En el año **2011** presenta un valor de **\$339040.85** y en el año **2012** un valor de **\$84340.84**, la suma de estos dos valores da como resultado el valor **Total de MPD**, **\$423381.69**.

MPD (Enero-Diciembre del 2011)	339040.85
MPD (Enero-Febrero del 2012)	84340.84
Total de Materia Prima	423381.69

- ✘ **Estado de resultados Proyectado 2011:** Se toma el valor de la **MPD Materia Prima de Enero a Diciembre del 2011** de **\$339040.85**, pues este valor ya se pagó.
- ✘ **Balance General Proyectado 2011:** Para las **Cuentas por Pagar** se toma el valor de **MPD de Enero y Febrero del 2012** de **\$84340.84**, pues este valor está pendiente de cobro.
- ✘ **Estado de Flujo de Efectivo:** Para el **Efectivo Pagado a Proveedores** se toma el valor del **Costo de Ventas**, dentro del cual encontramos a la **MPD** y la variación de las **Cuentas por Pagar Proveedores**.
- ✘ **Estado de Flujo de Efectivo:** Encontramos al **Costo de Ventas**, dentro del cual encontramos a la **MPD, MOD y CIF**.
- ✘ La cuenta **Arriendos** en el **Estado de Costo de Ventas** se la encuentra en el **CIF**. Y en el **Estado de Flujo de Efectivo**, la encontramos en el **Costo de Ventas**.
- ✘ La cuenta **Pago Préstamo** en el **Flujo de Caja** y en el **Estado de Resultados Proyectado 2011**, presenta un valor de **\$2000.00**. Y en el **Balance General Proyectado 2011** se encuentra incluida en el valor de los **Pasivos Largo Plazo**.
- ✘ El **Saldo Inicial del Flujo de Caja**, fue tomada de la cuenta **Efectivo** del **Balance General del año 2010**, con un valor de **\$28400.00**.

Cedulas Presupuestarias 2011						
Tipos de Cedulas	C.P 2011	F.C 2011	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	E.F.E 2011
1. Cedula de Ventas	✘	Vtas. Σ Vtas. 2011 \uparrow Vtas. 2012 \uparrow		Vtas. 2011 \uparrow	Vtas. 2012 \uparrow	- Ventas - Variación Ctas. por Cobrar
2. Cedula de Producción	✘					
3. Cedula de Consumo y Costeo	✘					
4. Cedula de Proyecciones	Inv. Final MP				Inv. Final MP	
5. Cedula de Compras	✘					
6. Cedula de Consumo y Utilización de MP	✘	MP Σ MP 2011 \uparrow MP 2012 \uparrow	Costo de Prod. \rightarrow	MP 2011 \uparrow	MP 2012 \uparrow	- Costo de Vtas - Variación Ctas. por Pagar
7. Cedula de CIF	✘		Costo de Prod.	CIF Σ Arriendos Dep. \uparrow		Costo de Ventas
8. Cedula de MOD	Rol de Pagos	✘	Costo de Prod.	✘		Costo de Ventas
9. Cedula Costo Estándar por Producto	✘					

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Cedulas Presupuestarias 2011							
Tipos de Cedulas	C.P 2011		F.C 2011	E.C.V 2011	E.R 2011	B.G 2011	E.F.E 2011
1. Cedula de Ventas	545160.00 -->		545160.00 Σ				
			520760.00 ↑		520760.00		520760.00
			24400.00 ↑			24400.00	600.00
2. Cedula de Producción	11357						
3. Cedula de Consumo y Costeo	202362						
4. Cedula de Proyecciones	31016.97 39840.19						
5. Cedula de Compras	432204.90						
6. Cedula de Consumo y Utilización de MP	423381.69 -->		423381.69 Σ				389362.32
			339040.85 ↑	479262.68	339040.85		39106.84
			84340.84 ↑			84340.84	
7. Cedula de CIF	33473.00			479262.68	33473.00 Σ		
					18000.00 ↑		
					15473.00 ↑		
8. Cedula de MOD	22408.00		22408.00	479262.68	22408.00		
9. Cedula Costo Estándar por Producto	Alum.	48.34					
	Vid.	39.15					
	Pol.	49.52					

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Explicaciones adicionales (Cedulas Presupuestarias):

✖ **Cedula de Ventas:** Presenta un valor de **\$545160.00**, es comparado con:

Flujo de Caja: La cuenta **Ventas** posee dos saldos correspondientes a los años: **2011** con **\$520760.00** y **2012** con **\$24400.00**, la suma de estos valores da como resultado el **Total Cedula Ventas** **\$545160.00**.

Estado de Resultados Proyectado 2011: Se toma el valor de las **Ventas de Enero a Diciembre del 2011** de **\$520760.00**.

Balance General Proyectado 2011: Para las **Cuentas por Cobrar** se toma el valor de las **Ventas de Enero y Febrero del 2012** de **\$24400.00**.

Estado de Flujo de Efectivo: Para el **Efectivo recibido de Clientes** se toma el valor de las **Ventas de Enero a Diciembre del 2011** y la **Variación Cuentas por Cobrar**.

✖ **Cedula de Consumo y Utilización de MP:** Presenta un valor de **\$423381.69**, es comparado con:

Flujo de Caja: La cuenta **MPD** posee dos valores correspondientes a los años: **2011** con **\$339040.85** y **2012** con **\$84340.84**, la suma de estos dos valores da como resultado el **Total Cedula de Consumo y Utilización de MP** **\$423381.69**.

Estado de Resultados Proyectado 2011: Se toma el valor de la **MPD de Enero a Diciembre del 2011** de **\$339040.85**.

Balance General Proyectado 2011: Para las **Cuentas por Pagar** se toma el valor de **MPD de Enero y Febrero del 2012** de **\$84340.84**.

Estado de Flujo de Efectivo: Para el **Efectivo Pagado a Proveedores** se toma el valor del **Costo de Ventas**, dentro del cual encontramos a la **MPD** y la variación de las **Cuentas por Pagar Proveedores**.

Estado de Flujo de Efectivo: Encontramos al **Costo de Ventas**, dentro del cual encontramos a la **MPD, MOD y CIF**

✘ **Cedula CIF:** Presenta un valor de **\$33473.00**, es comparado con:

Estado de Resultados Proyecto 2011: Lo encontramos en las cuentas de **Arriendos \$18000.00** y la de **Depreciación \$15473.00**; la suma de estos valores da como resultado el **Total Cedula CIF \$33473.00**.

✘ **Cedula Costo Estándar por Producto:** Debe hacerse individualmente; se realizarán tantas cedulas como productos posea la empresa.

Estado de Costo de Ventas Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.F.E 2011
1. MPD	*	*		MPD Σ MPD 2011 \uparrow MPD 2012	Consumo y Utilización MP	Costo de Vtas.
2. MOD	*	*		*	MOD y Rol de Pagos	Costo de Vtas.
3. CIF	*	CIF Σ Arriendos \uparrow 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 \uparrow Depreciación				*

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Estado de Costo de Ventas Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.C.V 2011	E.R.P 2011	B.G.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.F.E 2011
1. MPD	423381.69			423381.69 Σ	423381.69	389362.32.
		339040.85		339040.85		
			84340.84	84340.84		
2. MOD	22408.00	22408.00		22408.00	22408.00	389362.32.
3. CIF	33473.00				33473.00	389362.32.
Costo de Producción						
4. Inventario Inicial de Productos Terminados	0.00		0.00			
Costo Total de Productos Terminados						
5. Inventario Final de Productos Terminados	89900.36		89900.36			
Costo de Ventas	389362.32	389362.32 Σ				389362.32
		373889.32				
		18000.00				
		15473.00				

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Explicaciones adicionales (Estado de Costo de Ventas):

✖ **MPD:** En el **Estado de Costo de Ventas** presenta un valor de **\$423381.69**, es comparado con:

Flujo de Caja: La cuenta **MPD** posee dos valores correspondientes a los años: **2011** con **\$339040.85** y **2012** con **\$84340.84**, la suma de estos dos valores da como resultado la **MP** **\$423381.69**.

Estado de Resultados Projectado 2011: Se toma el valor de la **MPD de Enero a Diciembre del 2011** de **\$339040.85**.

Balance General Projectado 2011: Para las **Cuentas por Pagar** se toma el valor de **MPD de Enero y Febrero del 2012** de **\$84340.84**.

Estado de Flujo de Efectivo: Encontramos al **Costo de Ventas**, dentro del cual encontramos a la **MPD, MOD y CIF**

✖ **Inventario Final de Productos Terminados:** en el **Estado de Costo de Ventas** presenta un valor de **\$89900.36**, este valor se lo obtiene de multiplicar el **Inventario Final (Cedula de Producción)** por el **Costo Estándar por Producto del año n+1 (Cedula Costo Estándar por Producto)**.

✖ **Costo de Ventas:** En el **Estado de Costo de Ventas** presenta un valor de **\$389362.32**.

Estado de Resultados Projectado 2011: El **Costo de Ventas** es de **\$373889.32**, esto ocurre ya que en la cuenta **CIF** solo se toma en cuenta el valor de los **Arriendos \$18000.00**. La **Depreciación \$15473.00** aparece en el mismo balance pero dentro de los **Gastos Financieros**.

[159]

Entonces al sumar el **Costo de Ventas** del **Estado de Resultados Projectado 2011** mas la **Depreciación**, da como resultado el **Costo de Ventas** del **Estado de Costo de Venta**, así:

Costo de Ventas (E.R.P 2011)	373889.32
(+) Depreciación	15473.00
Costo de Ventas (E.C.V 2011)	389362.32

Estado de Resultados Proyectado Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.R.P 2011	B.G.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.C.V 2011	E.F.E 2011
1. Ingresos						
1.2. Operacionales						
1.2.1. Ventas	Σ		✘ Σ	Ventas		Vtas. 2011
1.2.1.1. Ventas 2011	✘		✘			
1.2.1.2. Ventas 2012		Ctas. por Cobrar (2011)	✘			Variación de Ctas. por Cobrar
1.3. Costos de Ventas	Σ					✘
1.3.1. Materia Prima			✘ Σ	Consumo y Utilización MP	✘	Costo de Ventas
1.3.1.1. Materia Prima 2011	✘		✘			
1.3.1.2. Materia Prima 2012		Ctas. por Pagar (2011)	✘			Variación de Ctas. por Pagar
1.3.2. Mano de Obra	✘		✘	MOD y Rol de Pagos	✘	Costo de Ventas
1.3.3. CIF (Fijos)				Σ CIF	✘	Costo de Ventas
Arriendos	✘		✘			
1.3.4. Inv. Inicial de Productos Terminados	✘	✘			✘	
1.3.5. Inv. Final de Productos Terminados	✘	✘			✘	✘
2. Gastos						
2.2. Administrativos						
2.3. Comerciales						
Compra Vehículo	✘	✘	✘		✘	✘
2.4. Financieros						
Pago Préstamo	✘	Pasivos Largo Plazo	✘		✘	✘
Pago Interés Préstamo	✘		✘			✘
Depreciaciones	✘			CIF		✘
3. Utilidad Antes de Participación Trabajadores						
3.1. 15% Participación Trabajadores	✘	✘			✘	✘
4. Utilidad Antes de Impuesto a la Renta						
4.1. 25% Impuesto a la Renta	✘	✘			✘	✘
5. Utilidad Antes de Retenciones						
5.1. Dividendos	✘					✘
6. Utilidad Retenida	✘	✘			✘	

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Estado de Resultados Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.R.P 2011	B.G.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.C.V 2011	E.F.E 2011
1. Ingresos						
1.2. Operacionales						
1.2.1. Ventas			545160.00	545160.00		520760.00
1.2.1.1. Ventas 2011	520760.00		520760.00			
1.2.1.1. Ventas 2012		24400.00	24400.00			600.00
1.3. Costos de Ventas	389363.32				389363.32	389363.32
1.3.1. Materia Prima	379448.85		423381.69	423381.69		389362.32
1.3.1.1. Materia Prima 2011	339040.85		339040.85			
1.3.1.2. Materia Prima 2012		84340.84	84340.84			39106.84
1.3.2. Mano de Obra	22408.00		22408.00	22408.00		389362.32
1.3.3. CIF (Fijos)				33473.00	33473.00	
Arriendos	18000.00		18000.00	18000.00		389362.32
Inv. Inicial de Productos Terminados	0.00	0.00			0.00	
Inv. Final de Productos Terminados	89900.36	89900.36			89900.36	89900.36
2. Gastos						
2.2. Administrativos						
2.3. Comerciales						
Compra del Auto	10000.00	10000.00	10000.00			10000.00
2.4. Financieros						
Pago Préstamo	2000.00	2000.00	2000.00			2000.00
Pago Interés Préstamo	100.00		100.00			100.00
Depreciaciones	15473.00			15473.00		389362.32
3. Utilidad Antes de Participación Trabajadores						
6.1. 15% Participación Trabajadores	30545.78	30545.78				30545.78
7. Utilidad Antes de Impuesto a la Renta						
7.1. 25% Impuesto a la Renta	43273.18	43273.18				43273.18
8. Utilidad Antes de Retenciones						
8.1. Dividendos	5000.00					5000.00
9. Utilidad Retenida	124819.55	148542.55				
		23723.00				
		124819.55				

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Explicaciones adicionales (Estado de Resultados Projectado):

- ✘ **Ventas:** En el **Estado de Resultados Projectado del 2011** presenta un valor de **\$520760.00** y en el **Balance General Projectado del 2011** presenta un valor de **\$24400.00**; la suma de estas dos cantidades da como resultado **\$545160.00**, resultado que se lo encuentra en la **Cedula de Ventas**.

- ✘ **MPD:** En el **Estado de Resultados Projectado del 2011** presenta un valor de **\$339040.85** y en el **Balance General Projectado del 2011** presenta un valor de **\$84340.84**, la suma de estas dos cantidades da como resultado **\$423381.69**, resultado que se encuentra en la **Cedula de Consumo y utilización de MP**.

- ✘ **Estado de Resultados Projectado 2011:** El **Costo de Ventas** es de **\$373889.32**, esto ocurre ya que en la cuenta **CIF** solo se toma en cuenta el valor de los **Arriendos \$18000.00**. La **Depreciación \$15473.00** aparece en el mismo balance pero dentro de los **Gastos Financieros**. Entonces al sumar el **Costo de Ventas** del **Estado de Resultados Projectado 2011** mas la **Depreciación**, da como resultado el **Costo de Ventas** del **Estado de Costo de Venta \$389363.3**.

- ✘ **CIF:** En el **Estado de Resultados Projectado del 2011** en la cuenta **Arriendos** presenta un valor de **\$18000.00**, y más abajo en la cuenta de **Gastos Financieros** aparece la cuenta **Depreciación** con un valor de **\$15473.00**. La suma de estos valores da como resultado **\$33473.00**, valor que se encuentra en el **Estado de Costo de Ventas** y en la **Cedula CIF**.

- ✘ **Pago Préstamo:** En el **Estado de Resultados Projectado 2011** y en el **Flujo de Caja**, presenta un valor de **\$2000.00**. Sin embargo en el **Balance General Projectado 2011** se encuentra incluida en el valor de los **Pasivos Largo Plazo**.




- ✘ **Utilidades Retenidas:** En el **Estado de Resultados Projectado del 2011** tiene un valor de **\$124819.55**. Sin embargo en el **Balance General Projectado del 2011** encontramos que a las **Utilidades Retenidas (2011)** se le sumaron las **Utilidades Retenidas (2010)**, la suma de estos dos valores da como resultado **\$148542.55**.

- ✘ **Estado de Flujo de Efectivo:** Las cuentas de **MPD, MOD y CIF** se encuentran incluidas en el Costo de Ventas.

Balance General Proyectado Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	B.G.P 2011	E.R.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.C.V 2011	E.F.E 2011
1. Activos						
1.2. Corrientes						
1.2.1. Efectivo						
1.2.2. Cuentas por Cobrar	✘		Vtas. 2012			Variación Cuentas por Cobrar
1.2.3. Inv. Inicial de Productos Terminados	✘					Variación Inv. Produc. Term.
1.2.4. In. Final de Productos Terminados	✘	✘			✘	Variación Inv. MP
1.2.5. Inv. Final de MP	✘			Proyecciones		Variación Inv. MP
Total Activos Corrientes						
1.3. Fijos						
1.3.1. Terrenos y Edificios						
1.3.2. Maquinaria y Equipo						
1.3.3. Mobiliario						
1.3.4. Equipos de Computación						
1.3.5. Vehículos	✘	✘	✘		✘	Variación
Total Activos Fijos Brutos						
1.4. Depreciación Acumulada						Efectivo Pagado a Proveedores
Total Activos Fijos Netos						
Total Activos						
2. Pasivos						
2.2. Corrientes Corto Plazo						
2.2.1. Cuentas por Pagar Proveedores	✘		MPD 2012			Variación Cuentas por Pagar
2.2.2. Cuentas por Pagar Empleados						
2.2.3. Interés por Pagar						Variación Interés por Pagar
2.2.4. 15% Participación Empleados	✘	✘				✘
2.2.5. 25% Impuesto a la Renta	✘	✘				✘
2.2.6. Dividendos	✘	✘				✘
Total Pasivos Corrientes Corto Plazo						
2.3. No Corrientes Largo Plazo						
2.3.1. Pasivos Largo Plazo	✘	✘	✘		✘	Variación de Pasivos LP
Total Pasivos No Corrientes Largo Plazo						
Total Pasivos						
3. Patrimonio						
3.1. Capital						
3.2. Utilidades Retenidas	✘	✘				

Total Patrimonio						
Total Pasivos + Patrimonio						

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Balance General Proyectado						
Cuentas	B.G.P 2011	E.R.P 2011	F.C 2011	C.P 2011	E.C.V 2011	E.F.E 2011
1. Activos						
1.2. Corrientes						
1.2.1. Efectivo						
1.2.2. Cuentas por Cobrar	24400.00		24400.00			600.00
1.2.3. Inv. Inicial Productos Terminado	0.00	0.00			0.00	
1.2.4. Inv. Final Productos Terminados	89900.36	89900.36			89900.36	5890036
1.2.5. Inv. Final de MP	39840.19			39840.19		39840.19
Total Activos Corrientes						
1.3. Fijos						
1.3.1. Terrenos y Edificios						
1.3.2. Maquinaria y Equipo						
1.3.3. Mobiliario						
1.3.4. Equipos de Computación						
1.3.5. Vehiculos	10000.00	10000.00	10000.00			10000.00
Total Activos Fijos Brutos						
1.4. Depreciación Acumulada						
Total Activos Fijos Netos						
Total Activos						
2. Pasivos						
2.2. Corrientes Corto Plazo						
2.2.1. Cuentas por Pagar Proveedores	84340.84		84340.84			39106.84
2.2.2. Cuentas por Pagar Empleados						
2.2.3. Interés por Pagar	176.44					176.44
2.2.4. 15% Participación Empleados	30545.78	30545.78				
2.2.5. 25% Impuesto a la Renta	43273.18	43273.18				
2.2.6. Dividendos						
Total Pasivos Corrientes Corto Plazo						
2.3. No Corrientes Largo Plazo						
2.3.1. Pasivos Largo Plazo	2000.00	2000.00	2000.00			8154.99
Total Pasivos No Corrientes Largo Plazo						

Total Pasivos						
3. Patrimonio						
3.1. Capital						
3.2. Utilidades Retenidas	148542.55 Σ	23723.00 \uparrow	124819.55 ∇			
Total Patrimonio						
Total Pasivos + Patrimonio						

Etapa 7: Control Presupuestal
 Elaborado por: Samanta Moreano

Explicaciones adicionales (Balance General Projectado):

- ✘ **Cuentas por Cobrar:** En el **Balance General Projectado 2011** tiene un valor de **\$24400.00**, el cual corresponde a la suma de los valores del mes de **Enero** del **2012** de las **Ventas** del **Flujo de Caja**.

Vidrio Enero 2012	7360.00
Aluminio Enero 2012	14400.00
Policarbonato Enero 2012	2640.00
Total	24400.00

Esto quiere decir que la empresa tiene pendiente cobros por **\$24400.00**, correspondientes al mes de **Enero** del año **2012**.

- ✘ **Inventario Final de Productos Terminados:** En el **Balance General Projectado 2011** tiene un valor de **\$89900.36**, el mismo que se debe trasladar del **Estado de Costo de Ventas**.
- ✘ **Inventario Final de MP:** En el **Balance General Projectado 2011** tiene un valor de **\$39840.19**, que es tomado de la **Cedula de Proyecciones**.
- ✘ **Cuentas por Pagar Proveedores:** En el **Balance General Projectado 2011** tiene un valor de **\$84340.84**, el cual corresponde a la suma de los valores de los meses de **Enero** y **Febrero** del **2012** de la **Materia Prima** del **Flujo de Caja**.

Materia Prima Enero 2012	36967.07
Materia Prima Febrero 2012	47373.77
Total	84340.84

Esto quiere decir que la empresa tiene una deuda de **\$84340.84**, la cual debe cancelar los 2 primeros meses del año **2012**.

- ✘ **Pago Préstamo:** En el **Balance General Proyectado 2011** se encuentra incluida en el valor de los **Pasivos Largo Plazo**.

- ✘ **Utilidades Retenidas:** En el **Balance General Proyectado del 2011** encontramos que a las **Utilidades Retenidas (2011)** se le sumaron las **Utilidades Retenidas (2010)**, la suma de estos dos valores da como resultado **\$148542.55**

- ✘ **Variaciones del Estado de Flujo de Efectivo:** Se obtienen restando los valores obtenidos en el **Balance General Proyectado 2011** menos los valores del **Balance General 2010**.

Estado de Flujo de Efectivo Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.F.E 2011	B.G.P 2011	E.R.P 2011	E.C.V 2011	F.C 2011	C.P 2011
1. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
1.1.Efectivo Recibido de Clientes	*	Variación Ctas. Por Cobrar	Vtas. 2011		Vtas. 2011	
1.2.Efectivo Pagado a Proveedores	*	Depreciación Variación Inv. PT Variación Inv. MP Variación Ctas. Por Pagar	-	Costo de Ventas		Costo y Utilización de MP MOD CIF
1.3.Intereses Pagados	*				*	
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
2. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
2.1.Interés por Pagar	*	*				
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
3. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
3.1.Préstamos	*	*	*			
3.2.Dividendos	*	*	*			
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Movimiento Neto de Efectivo y Equivalentes	*					
Saldo Inicial de Efectivo y Equivalentes	*	*				
Saldo Final de Efectivo y Equivalentes	*	*				

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Estado de Flujo de Efectivo Al 31 de Diciembre del 2011						
Cuentas	E.F.E 2011	B.G.P 2011	E.R.P 2011	E.C.V 2011	F.C 2011	C.P 2011
1. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
1.1.Efectivo Recibido de Clientes	521360.00	600.00	520760.00		520760.00	
1.2.Efectivo Pagado a Proveedores	371130.03	77866.00		389362.32		
		(+) 58900.00 (+) 39840.19 (-) 39106.84				423381.69 22408.00 33473.00
1.3.Intereses Pagados	100.00		100.00			
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
2. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
2.1.Interés por Pagar	176.44	176.44				
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
3. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
3.1. Préstamo	10155.00	10155.00	2000.00			
3.2.Dividendos	5000.00	5000.00	5000.00		100.00	
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Movimiento Neto de Efectivo y Equivalentes						
Saldo Inicial de Efectivo y Equivalentes	28400.00	28400.00				
Saldo Final de Efectivo y Equivalentes						

Etapa 7: Control Presupuestal
Elaborado por: Samanta Moreano

Explicaciones adicionales (Estado de Flujo de Efectivo):

✘ **Efectivo Recibido de Clientes:** Se obtiene de la siguiente operación:

	Ventas	520,760.00
+	(-) Decremento (Incremento) de las Cuentas por Cobrar	(600.00)
=	Efectivo Recibido de Clientes	521,360.00

Los valores que aparecen son tomados así:

Ventas: Estado de Resultado Proyectado 2011.

Decremento o incremento de las Cuentas por Cobrar: Variaciones del Balance General Proyectado 2011.

✘ **Efectivo Pagado a Proveedores y Empleados:** Se obtiene de la siguiente operación:

	Costo de Ventas	389,362.32
-	Depreciación del año	77,866.00
=	Total	311,496.32
+	(-) Incremento (Decremento de Inventario Productos Terminados)	58,900.36
+	(-) Incremento (Decremento de Inventario MP)	39,840.19
+	(-) Decremento (Incremento) de las Cuentas por Pagar	39,106.84
=	Efectivo Pagado a Proveedores y Empleados	371,130.03

Los valores que aparecen son tomados así:

Costo de Ventas: Estado de Costo de Ventas.

Depreciación del año: Balance General Proyectado 2011.

Incremento o decremento del Inventario de Productos Terminados, MP y Cuentas por Pagar: Variaciones del Balance General.

- ✘ **Préstamo:** En el **Balance General Proyectado del 2011** se encuentra incluido en el valor de los **Pasivos Largo Plazo**.

- ✘ **Saldo Inicial de Efectivo y Equivalentes:** en el **Estado de Flujo de Efectivo** tiene un valor de **\$28400.00**, en este valor fue tomado de la cuenta **Efectivo** del **Balance General del año 2010**.

- ✘ Los demás valores son tomados de las variaciones que se presentan en el **Balance General**.

CAPÍTULO VI

5. BENEFICIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Beneficios que ha tenido la elaboración del Presupuesto

1. Uno de los beneficios más significativos que se consiguió a través de la elaboración del presupuesto, fue que la Empresa "Seteco Cía. Ltda." obtuvo mayor control sobre sus Ingresos y Gastos; satisfaciendo así las necesidades de la misma y disminuyendo notablemente el riesgo en sus operaciones.
2. Existió una mejor utilización de la Materia Prima y de los Insumos evitando el despilfarro y disminuyendo el tiempo de elaboración de los productos.
3. Con el presupuesto la empresa podrá mantener a sus operaciones en límites razonable; y de esta forma encaminarla a lo que verdaderamente se busca: "Rentabilidad".

5.2. Conclusiones

1. La investigación realizada permitió conocer todo acerca del presupuesto dentro de la Seteco Cía. Ltda., lo que ha permitido cumplir con cada uno de los objetivos propuestos.
2. Del análisis realizado se comprobó que en la actualidad Seteco Cía. Ltda., no posee un presupuesto lo que dificulta tener un adecuado control de los ingresos, gastos y utilizaciones.

3. Con los datos obtenidos en esta investigación, se desarrolló un **Manual para la elaboración del Presupuesto**, como un componente del sistema de control interno, el mismo que contiene información detallada sobre los distintos procedimientos que se deben llevar a cabo para elaborar el presupuesto.
4. El contar con esta herramienta de control ayudará a disminuir el riesgo en las operaciones de la empresa, disminuir los costos y evitar las compras innecesarias.
5. Este Manual constituye un aporte muy importante para la Empresa "Seteco Cía. Ltda."

5.3. Recomendaciones

1. Se recomienda que Seteco Cía. Ltda. siga implementando este Manual de procedimientos, ya que a la fecha de defensa la empresa ya ha comenzado a aplicar el presente proyecto.
2. El presente Manual deberá ser difundido entre los funcionarios de la empresa incluyendo a los nuevos empleados, así como también a las autoridades de la empresa.
3. Se debe capacitar a los funcionarios en la aplicación del Manual a fin de lograr el control efectivo de los ingresos y gastos de la empresa.
4. Esta Guía tendrá mejores resultados en la medida en que se observen todos y cada uno de los procedimientos.

[175]

5. El Manual deberá ser actualizado de acuerdo a los cambios que vaya teniendo la empresa; y en el caso de que se comiencen a aplicar las NIFFS.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA AL GERENTE DE SETECO CÍA. LTDA.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Estas son las preguntas que se llevaran a cabo durante la entrevista, para saber que conocimientos se tiene del Presupuesto.

1. ¿Conoce usted alguna definición de PRESUPUESTO?

Si (...)

No (.....)

¿Cuál?

Es una herramienta que nos permite conocer los ingresos y gastos que la empresa puede llegar a tener en un futuro.

2. ¿Cree que el PRESUPUESTO puede ser necesario y útil en la empresa?

Si (.....)

No (.....)

¿Por qué?

Es muy importante, pues con la ayuda del presupuesto podemos hacer un análisis de los ingresos y gastos que la empresa puede tener en un futuro y así podremos tomar decisiones que nos ayuden a cumplir con las metas propuestas.

3. ¿Por qué su empresa no dispone de un PRESUPUESTO?

Seteco no dispone de un presupuesto ya que no tiene un personal capacitado que pueda encargarse de esto.

4. ¿Cree usted que la empresa ah presentado algún tipo de problema por no tener un PRESUPUESTO?

Si, aunque la empresa ha sabido mantenerse en el mercado, algunos años siempre busca la forma de crecer y el no contar con un presupuesto puede ser un riesgo para la empresa porque no se conoce con exactitud los gastos en los que esta podría incurrir.

5. Después de presentada la propuesta, ¿Cree usted que el PRESUPUESTO beneficiara de alguna manera a su empresa?

Si (.....)

No (.....)

¿Por qué?

Es obvio que los resultados que se evidencian son positivos, y lo que se espera con esto es que la empresa logre aprovechar de mejor manera sus recursos.

¡¡Muchas Gracias!!

ANEXO 2

ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Estas son las preguntas que se llevaran a cabo durante la entrevista, para saber que conocimientos se tiene del Presupuesto.

1. ¿Conoce usted alguna definición de PRESUPUESTO?

Si (...)

No (.....)

¿Cuál?

Puede ser un plan que nos permitiría conocer los ingresos y gastos que la empresa espera tener en un tiempo determinado, adelantándose al futuro.

2. ¿Cree que el PRESUPUESTO puede ser necesario y útil en la empresa?

Si (...)

No (.....)

¿Por qué?

Si, ya que el presupuesto nos permite revisar y controlar las operaciones de la empresa.

3. ¿Por qué su empresa no dispone de un PRESUPUESTO?

Para poder realizarlo se necesita de una persona capacitada y que conozca con exactitud el tema, y la empresa no cuenta con una,

4. ¿Cree usted que la empresa ah presentado algún tipo de problema por no tener un PRESUPUESTO?

Si, pues sin él no hay un control adecuado de los ingresos y gastos; además de que no existe un aprovechamiento total de los recursos que se poseen.

5. Después de presentada la propuesta, ¿Cree usted que el PRESUPUESTO beneficiara de alguna manera a su empresa?

Si (.....)

No (.....)

¿Por qué?

Con el presupuesto la empresa puede tener un mejor control de sus operaciones, además de aprovechar correctamente sus recursos y reducir los costos y el riesgo que puede existir.

¡¡Muchas Gracias!!

GLOSARIO

Presupuesto	La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: Pre="Antes de" Supuesto="Hecho, formado" Por lo tanto el significado de "PRESUPUESTO" es "ANTES DEL HECHO" .
Presupuesto Base Cero	Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, iniciando de cero, se elabora como si fuera la primera operación de la empresa. Es decir que se olvida del pasado, para planear con un enfoque en el futuro.
Principio	Regla o norma que orienta la acción del ser humano.
Erogación	Gasto, salida de dinero o desembolso. Acción o efecto de repartir bienes o dinero.
Objetivos	Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.
Prever	Determinar de manera anticipada lo que va a suceder.
Plan	Conjunto de decisiones, para el logro de los objetivos propuestos.
Herramienta	Objeto elaborado con el fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía. Sin embargo es frecuente utilizar el término HERRAMIENTA , para determinar dispositivos o procedimientos que aumentan la capacidad de hacer ciertas tareas. Ej. Herramienta de Gestión
Proyectar	Adelantarse al futuro.
Cedula Presupuestaria	Formato preestablecido, utilizados para la recolección de dato, que sirve para conocer la utilización de los recursos de la empresa, determinar el precio de venta de los productos y/o servicios, entre otras cosas.
Costo	También denominado Coste. Es el monto económico que representa la elaboración de cualquier producto o la prestación de cualquier servicio. Con el Costo se puede llegar a determinar el Precio de Venta. Costo + Beneficio = PVP
Costos Fijo	Son aquellos costos que se mantienen fijos ante las variaciones del volumen de producción.
Costos Variable	Son aquellos costos que se modifican de acuerdo al volumen de producción, así: Producción Aumenta-Costos Variables Aumentan Producción Disminuye-Costos Variables Disminuyen
Costos Semi-Variables	Son aquellos costos que poseen dos partes: Fija Variable
Materia Prima Directa	(MPD) . Es aquella que forma parte del bien y/o servicio.

Materia Prima Indirecta	(MPDI) . Es aquella que participa en los procesos productivos del bien y/o servicio, pero una vez cumplida su función desaparece.
Mano de Obra Directa	(MOD) . Es la remuneración al personal que utilizando sus manos, herramientas o equipos dan forma al producto.
Mano de Obra Indirecta	(MOI) . Es la remuneración al personal de producción que cumple actividades de supervisión, seguridad, mantenimiento, etc.
Costos Indirectos de Fabricación	(CIF) . Incluye a todos los elementos del Costo de Producción no contenidos ni en la Materia Prima ni en la Mano de Obra. Ej. Arriendos, alquileres, seguros, etc.
Rentabilidad	Es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad y beneficio. Entonces un negocia es rentable cuando genera más Ingresos q Gastos.
Liquidez	Es la disponibilidad inmediata de fondos financieros y monetarios, para hacer frente a cualquier tipo de compromisos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✘ **BURBANO**, Ruiz Jorge. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 1ra Edición. Colombia. Editorial Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores, 1992.
- ✘ **CÁRDENAS Y NÁPOLES**, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. 2da Edición. México DF. Editorial Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores, 2008.
- ✘ **LUZURIAGA**, Jorge. Diseño para la elaboración del Plan de Tesis. 2da Edición. Quito, Ecuador. Editorial Universidad Tecnológica Equinoccial, 2002.
- ✘ **MEYER**, Jean. Gestión Presupuestaria. 4ta Edición. Barcelona, España. Ediciones Deusto, 1890.
- ✘ **MUÑOZ**, Harold. Guía Didáctica de Presupuestos y Administración Financiera 2.
- ✘ **SALVAT**, Editores SA. La Enciclopedia. Madrid, España, 2004
- ✘ **SANCHEZ**, Carlos Andrés. Presupuestos. Quito, Ecuador. Editor CODEU, 2008.
- ✘ **SARMIENTO**, Rubén. Contabilidad General. 1ra Edición. Cuenca, Ecuador. 1996
- ✘ **VAN HORNE**, James C. & **WACHOWICZ**, John M. Fundamentos de Administración Financiera. 11 Edición. México. Editorial Pearson Educación, 2002.

✘ **Documentación Interna de Seteco Cía. Ltda.**

Balance General 2009-2010

Estado de Resultados 2010

Asientos Contables

Acceso al programa informático de la empres

WEBGRAFIA

✘ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Observacion-Directa/190440.html>

✘ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presuarvey.htm>

✘ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>