



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**“PRESUPUESTO MAESTRO PARA LA EMPRESA COMPAQUE CIA.LTDA
PARA EL AÑO 2017 “**

Trabajo de titulación previo la obtención del
Título de Contador Público Auditor.
Modalidad: “PROYECTO INTEGRADOR”

AUTORAS:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga
C.I. 0105395248

Paola Maribel Pillacela Zhunio
C.I: 0107060089

DIRECTORA:

Ing. Com. Johanna Catalina Armijos Cordero, Mgts

C.I. 0103569588

Cuenca – Ecuador

2017



RESUMEN

Se ha elaborado el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA., para el año 2017, con la finalidad de mejorar las falencias que posee, tales como el mal manejo, control y supervisión de los recursos, lo que le impide tomar decisiones eficientes, esta herramienta administrativa le permite a la empresa tomar decisiones acertadas y desarrollar estrategias, para dinamizar los recursos de la empresa, además brinda a la gerencia un enfoque acerca de cómo administrar, controlar y medir el aprovechamiento de los recursos que posee. El método que se ha usado es mixto, ya que para la elaboración del proyecto se ha dispuesto de información real que ha sido proporcionada por el personal de la empresa.

Palabras clave: Presupuesto, Gastos, Ingresos, Recursos, Decisiones, Herramienta, Costos.



ABSTRACT

The Master Budget for the company COMPAQUE CIA.LTDA, has been elaborated for the year 2017, with the purpose of improving the failings that it possesses, such as the evil I handle, control and supervision of the resources, which prevents him from taking efficient decisions. This administrative tool allows the company to make sound decisions and develop strategies to streamline the company's resources, as well as giving management a focus on how to manage, control and measure the use of the resources it has. The method that has been used is mixed, since real information has been provided for the preparation of the project that has been provided by the company's staff.

Keywords: Budget, Expenditures, Income, Resources, Decisions, Tool, Costs.



CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	3
CONTENIDO	4
RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR	9
RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD	11
AGRADECIMIENTO	13
DEDICATORIA	13
INTRODUCCIÓN	15
JUSTIFICACIÓN	17
PROBLEMA CENTRAL	18
OBJETIVOS	18
DISEÑO METODOLÓGICO	19
Capítulo 1	20
1. Antecedentes	20
1.1 Reseña Histórica	20
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo General de COMPAQUECIA.LTDA	21
1.2.2 Objetivos Estratégicos de COMPAQUECIA.LTDA	21
1.3 Misión	22
1.4 Visión	22



1.5	Análisis FODA	22
1.5.1	Análisis Estratégico del FOFA.....	24
1.5.2	Análisis Estratégico DODA.....	25
1.6	Estructura Organizacional.....	29
1.7	Indicadores	31
1.7.1	Indicadores de Liquidez de COMPAQUE.CIA.LTDA.....	32
1.7.2	Indicadores de Solvencia de COMPAQUECIA.LTDA	33
1.7.3	Indicadores de Gestión de COMPAQUE CIA.LTDA.....	34
1.7.4	Indicadores de Rentabilidad de COMPAQUE CIA.LTDA.	36
Capítulo 2	38
2.	Marco Teórico	38
2.1	Marco de Antecedentes	38
2.2	Marco Teórico.....	41
2.2.1	Importancia del Presupuesto.....	42
2.2.2	Objetivos Del Presupuesto.....	43
2.2.3	Principios Presupuestarios.....	43
2.2.4	Ventajas	44
2.2.6	Clasificación De Los Presupuestos	45
2.2.7	PRESUPUESTO MAESTRO	46
2.2.8	Presupuesto de Ventas	47
2.2.9	Pronóstico de ventas.....	48



2.2.10	Factores específicos de ventas.....	48
2.2.11	Indicadores	49
2.3	Marco Conceptual.....	55
3.	Elaboración del Presupuesto Maestro para la Empresa de Transporte de Carga Pesada COMPAQUE CIA.LTDA.	59
3.1	Presupuesto Maestro.....	59
3.1.1	El Presupuesto Operativo	59
	Está compuesto por	59
3.1.2	Presupuesto Financiero	68
3.2	Balance General Presupuestado	69
	Resultados	71
4.	Conclusiones y Recomendaciones	77
4.1	Conclusiones	77
4.2	Recomendaciones	78
4.3	Limitaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
	Bibliografía	1
	Anexos	5
9.	BIBLIOGRAFÍA	30



Índice de Tablas

TABLA 1 SOCIOS	21
TABLA 2 MATRIZ FOFA	24
TABLA 3 MATRIZ DODA	25
TABLA 4 PLAN OPERATIVO ANUAL	27
TABLA 5 INDICADORES	31
TABLA 6 INDICADOR LIQUIDEZ	33
TABLA 7: INDICADOR SOLVENCIA	34
TABLA 8 INDICADOR GESTIÓN.....	35
TABLA 9 INDICADOR RENTABILIDAD.....	36
TABLA 10 PRESUPUESTO DE VENTAS	60
TABLA 11 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	62
TABLA 12 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	65
TABLA 13 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	66
TABLA 14 INDICADOR DE LIQUIDEZ	71
TABLA 15 INDICADORES DE SOLVENCIA	72
TABLA 16 INDICADORES DE GESTIÓN.....	73
TABLA 17 INDICADORES DE RENTABILIDAD 2016	75
TABLA 18 INDICADORES DE RENTABILIDAD 2017	75



Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: INDICADOR LIQUIDEZ	32
GRÁFICO 2 INDICADOR DE SOLVENCIA	33
GRÁFICO 3 INDICADOR GESTIÓN.....	34
GRÁFICO 4 INDICADOR RENTABILIDAD	36

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	29
ILUSTRACIÓN 2 ESTADO DE RESULTADOS.....	67
ILUSTRACIÓN 3 PRESUPUESTO DE INVERSIONES	68
ILUSTRACIÓN 4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	69



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR



Universidad de Cuenca
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Paola Maribel Pillacela Zhunio, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA para el 2017", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 18 de julio de 2017.

Paola Maribel Pillacela Zhunio

C.I: 0107060089



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Universidad de Cuenca
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Silvia Verónica Bacuelima Yunga, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA para el 2017", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 18 de julio de 2017.

Silvia Verónica Bacuelima Yunga

C.I: 0105395248



RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Silvia Verónica Bacuelima Yunga, autora del Trabajo de Titulación "Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA para el año 2017", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 18 de julio de 2017.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Silvia Bacuelima Yunga', written over a horizontal line.

Silvia Verónica Bacuelima Yunga

C.I: 0105395248



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Paola Maribel Pillacela Zhunio, autora del Trabajo de Titulación "Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA para el año 2017", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 18 de julio de 2017.

Paola Maribel Pillacela Zhunio

C.I: 0107060089



AGRADECIMIENTO

Primero a Dios por haberme dado la sabiduría, conocimiento y permitirme superar los obstáculos que se presentaron en mi vida universitaria para lograr cumplir con mi objetivo.

Al a Empresa de Transporte de Carga Pesada COMPAQUE CIA.LTDA de la ciudad que permitió que se llevara con éxito el desarrollo del Proyecto.

A nuestra tutora del Proyecto ING. Joanna Armijos quien con su conocimiento, apoyo y paciencia ayudo con el desarrollo del proyecto.

A mis padres que gracias a su constancia y sabias palabras me inculcaron buenos valores que me ayudaron para convertirme en una persona de bien, y además me enseñaron a que luche por mis sueños. Lo único que me queda decir es gracias por ser los mejores padres del mundo ya que sin su apoyo no lo hubiera logrado.

Por ultimo a la Universidad de Cuenca quien asido mi segundo hogar durante el transcurso de mi vida universitaria y por haberme dado los conocimientos necesarios para convertirme en un Profesional que brindara sus servicios a la sociedad.

Verónica Bacuelima Y.



Agradecimiento

Le agradezco a Dios, por hacer que este proyecto sea posible. A mi familia por su amor y comprensión, especialmente a mi madre y hermana, que han sido los pilares fundamentales en mi vida, pues debido a su comprensión, amor, paciencia y fortaleza han hecho de mí una persona responsable y persistente y capaz de cumplir con sus objetivos.

A nuestra tutora Ing. Johanna Armijos por sus enseñanzas y constante apoyo. Y a mi compañera Verónica quien siempre me apoyo y ayudo en el desarrollo del proyecto.

Paola Pillacela Z.



DEDICATORIA

Este Proyecto se lo dedico A Dios y a mi familia quienes siempre han estado conmigo en el trayecto de mi vida universitaria en especial:

A mis padres Oswaldo y Esperanza, quienes han sido un pilar fundamental en el transcurso de mi vida universitaria. Quienes con sabias palabras me apoyaron en momentos, en los cuales sentía que ya no podía seguir adelante y sobre todo por ser un ejemplo de lucha y constancia para darme un buen futuro.

A mis hermanos, Estefanía y Geovanny, por apoyarme cuando estaba triste porque las cosas no iban bien en los estudios, pero ustedes siempre me apoyaron para luchar por mis objetivos.

A mis sobrinos, María del Cisne, Elián y Juan Diego por ser la alegría y motivación para cumplir con mis objetivos.

A mi compañera de este proyecto Paola por haber confiado en mí para realizar este proyecto juntas por brindarme su amistad y sobre todo por tenerme paciencia y por ser una buena persona. Y a mis amigas Andrea y Viviana quienes han estado conmigo en todo el transcurso de este proyecto.

Verónica Bacuelima Y.



Este proyecto le dedico a Dios que gracias a sus bendiciones, fortaleza y amor hizo posible que esta meta sea cumplida.

A mi familia, especialmente a mi madre Elena Zhunio, la persona más importante de mi vida, quien ha sido mi maestra y amiga, y que, con su amor, confianza y enseñanzas impartidas a lo largo de mi vida, me han hecho una persona perseverante, haciendo que cumpla una de mis metas.

A mi tío Rene Zhunio, por su cariño, preocupación, pero sobre todo por el apoyo incondicional que me ha brindado en el transcurso de mi educación.

Y a mi abuelito Rafael Zhunio, una persona muy inteligente y amorosa, que siempre me ha infundido los valores y principios de la vida.

Paola Pillacela Z.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar el Presupuesto Maestro para la empresa de transporte COMPAQUE CIA.LTDA el mismo que permite proyectar o estimar gastos e ingresos que son de gran importancia para la empresa, ya que se hacen comparaciones con años anteriores, de esta manera se puede obtener una adecuada planificación y control de los recursos, ayudando a la empresa a tomar decisiones y desarrollar estrategias para dinamizar los recursos de la empresa.

Además, este trabajo permite que las personas tengan un concepto más claro acerca del Presupuesto Maestro; para desarrollo del proyecto se ha dividido en dos partes una teórica y otra práctica. En lo teórico se ha revisado las nociones, principios, objetivos del presupuesto y dentro de lo práctico se analiza los estados financieros de la empresa como el balance general, estado de pérdidas y ganancias, que permite obtener un adecuado conocimiento para las demás personas acerca del tema.

El proyecto a desarrollar es el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA, se ha realizado en base a cuatro capítulos.

El capítulo I comprende los antecedentes, reseña histórica, análisis FODA e indicadores que nos permite analizar la situación actual de la empresa.

El capítulo II está compuesto por bases teóricas del presupuesto como son conceptos, principios, ventajas, etapas, objetivos y planificación permitiendo de esa manera obtener los conocimientos necesarios para realizar de manera eficiente el Presupuesto Maestro.



El capítulo III se analiza y se elabora el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA LTDA

El capítulo IV finalmente después de un análisis y elaboración del Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA. LTDA contendrá una serie de conclusiones y recomendaciones que ayude a tomar mejores decisiones para cumplir con los objetivos planteados por la misma.



JUSTIFICACIÓN

Debido al mal manejo de los ingresos y gastos de la empresa de transporte de carga pesada COMPAQUE CIA.LTDA; como en el caso de gastos innecesarios en la adquisición de repuestos, dan como resultado una mala toma de decisiones ya que no se sabe si invertir o solicitar préstamos , por tal motivo el presente trabajo permite estimar los ingresos y gastos de la empresa a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión además permite reducir gastos e incrementar los ingresos, lo que ayuda a tomar decisiones oportunas y acertadas.

El Presupuesto Maestro permite la renovación de la empresa que busca introducir cambios que mejoren la administración de los recursos, minimizar riesgos del mercado, lo que hace necesario e imprescindible para realización del presupuesto la información de cada área y debe proyectarse en el mismo todas las actividades necesarias para su óptimo funcionamiento.

El personal que labora en la empresa de transporte de carga pesada forma una parte importante pues todo lo planeado anteriormente resulta más eficiente si cuenta con la capacidad, ética, responsabilidad y dedicación. Los aspectos más significativos para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA no son únicamente el hecho de mejorar sus actividades internas, sino que su importancia recae en la optimización y mejoramiento del servicio que presta a sus clientes, mejorando su imagen para establecerse en el mercado como una empresa sólida y capaz de enfrentar los cambios



PROBLEMA CENTRAL

Muchas de las empresas pasan por situaciones de inestabilidad financiera, gran parte de eso se debe a que no cumplen los objetivos planteados, a una mala administración o falta de un adecuado control y supervisión de sus actividades.

En lo que respecta a la empresa COMPAQUE CIA.LTDA, el mal manejo, control y supervisión de los recursos, ocasiona que la misma tenga una falencia, ya que no planifica ingresos y gastos, esto ha conllevado a una mala toma de decisiones, pues no sabe si invertir o solicitar préstamos además no sabe cuándo adquirir insumos así poder maximizar utilidades.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE.CIA.LTDA, el cual permite a la empresa la correcta toma de decisiones en el desarrollo de estrategias para dinamizar los recursos de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa COMPAQUE CIA.LTDA.
- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados al Presupuesto Maestro.
- Construir el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA. LTDA.
- Validar el Presupuesto Maestro mediante consulta, tanto a empleados como al Gerente de la empresa COMPAQUE CIA. LTDA.



DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de investigación

Según nuestro tema de estudio se ha considerado la combinación de dos tipos investigación aplicada y explicativa, debido a que se busca resolver problemas para lo cual es necesario usar y aplicar los conocimientos obtenidos para llevarlos a la práctica, también se requiere de la combinación de los métodos analítico y sintético, con el propósito de conocer las causas del objeto de estudio.

b) Método de investigación

En esta investigación es necesario utilizar el método deductivo, pues se parte de lo general a lo particular para poder analizar los puntos débiles de la empresa.

El enfoque utilizado es mixto, ya que en cuanto al enfoque cualitativo se realizan entrevistas y testimonios al personal de trabajo, así como al gerente, además de observaciones, en cuanto al enfoque cuantitativo se necesita varias técnicas de como estadística, registros contables y encuestas.



Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1 Reseña Histórica

COMPAQUE Cía. Ltda., con RUC 0190387720001, es una entidad de derecho privado, cuya actividad exclusivamente es el transporte de carga pesada a nivel nacional, fue creada hace 4 años. La formación de la empresa es familiar y 100% ecuatoriana, por este motivo, la razón social COMPAQUE hace referencia a “Compañía Quezada”, desde el inicio hasta la fecha, la representante legal es la señora Sueanny Consuelo Quezada Pachar, quien es socia y fundadora, junto a su padre Norman Quezada. La compañía se encuentra legalmente constituida con registro de inscripción No. 866 de fecha 07 de diciembre de 2012, con domicilio en el cantón Cuenca provincia del Azuay y registrada en la Agencia Nacional de Tránsito bajo el número de Resolución 032-CJ-001-2012-ANT. Al inicio la empresa poseía un capital de \$400, en la actualidad este se ha incrementado notablemente pues su capital actual es de \$ 790.400,00 los activos de la empresa son de \$ 1´038.390,36, un pasivo de \$ 247.955,12, un patrimonio de \$ 790.435,24y ventas mensuales de \$ 75.000. (Véase anexo 1)

COMPAQUE es una empresa de responsabilidad limitada, en la cual el capital está formado por el aporte de los socios, la entidad se rige bajo el control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. A continuación, se detallan los socios que conforman la compañía, de acuerdo a su monto de aportación reconocen las obligaciones sociales.



Tabla 1 Socios

Nombres	Cédula de Identidad
Pachar Ordoñez Alex Ramiro	1102988969
Quezada Pachar Mariuxi Cecibel	0104729512
Quezada Pachar Sueanny Consuelo	0104979067
Quezada Vega Norman Guillermo	0101330504

Socios de la Empresa

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
Elaborado por: Las Autoras

En una visita a la empresa COMPAQUECIA.LTDA, se realizó una entrevista al representante legal de la compañía, en este caso a la señora Sueanny Quezada, quien dio a conocer que la empresa no posee un plan estratégico, por lo cual se procedió a la elaboración de la misión, visión, objetivos, organigrama y finalmente la matriz FODA, todos estos se han sometido a correcciones y modificaciones, por parte de los socios para su aprobación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General de COMPAQUECIA.LTDA

Prestar un servicio de calidad, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, generando confianza y seguridad, pues se garantiza que la mercancía llegue a tiempo al lugar de destino y en las condiciones óptimas.

1.2.2 Objetivos Estratégicos de COMPAQUECIA.LTDA.



- Optimizar el servicio de transporte de carga pesada para mejorar sus ingresos.
- Cumplir con todas las leyes, reglamentos y normativas emitidas por las autoridades competentes.
- Cuantificar los resultados y fijar responsabilidades en las diferentes áreas de la empresa.
- Aumentar la competitividad, disminuyendo los costos de la empresa.
- Manejar tiempos de entrega.
- Medir la satisfacción de los clientes
- Prevenir daños y pérdidas en el transporte de la mercancía.

1.3 Misión

Ofrecer un servicio de transporte terrestre de carga pesada a nivel nacional satisfaciendo los requerimientos de los clientes a través de un servicio rápido, oportuno, seguro y de calidad, contando con un equipo de trabajo altamente calificado que garantiza el cumplimiento de nuestro trabajo.

1.4 Visión

Ser reconocida en el país como una empresa líder en el transporte terrestre de carga pesada.

1.5 Análisis FODA

Este análisis permite examinar la situación actual de **COMPAQUE CIA.LTDA** en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Después de este análisis la empresa puede establecer medidas o cambios que permitan mejor las áreas para el cumplimiento de sus objetivos y de esa



manera convertirse en una empresa líder en el país en la prestación de servicios de transporte terrestre.

Fortalezas

- Integración entre los socios de la compañía.
- Flota de transporte propia
- Mantenimiento vehicular por personal capacitado
- Póliza de Seguros todo riesgo
- Personal capacitado y especializado en la conducción de las unidades
- Dispositivos de rastreo satelital en cada una de las unidades de transporte.
- Adecuada infraestructura.
- Clientes leales.

Oportunidades

- Crecimiento económico.
- Carreteras en excelente estado.
- Expansión a nuevos mercados.
- Benéficos legales.
- Posibilidades de accesos créditos.
- Mejorar la imagen en el mercado.
- Baja calidad de servicios de los competidores.
- Demanda de servicios garantizados.

Debilidades

- Falta de planificación estratégica.
- Escasa publicidad y promoción de sus servicios.



- Limitada red de clientes.

Amenazas

- Contratiempos en las vías.
- Alta competencia en el área de transporte.
- Posibles inconvenientes producidos por la naturaleza.
- Recesión de la economía.
- Cambios en los aspectos legales que regulan a las compañías de transporte terrestre.
- Precios altos de los repuestos y su importación.
- Medidas gubernamentales que incrementan el precio de los repuestos.
- No está posesionada en el mercado.

1.5.1 Análisis Estratégico del FOFA

Tabla 2 Matriz FOFA

Matriz Del Análisis Estratégico del FOFA de COMPAQUECIA.LTDA.	
Factores Internos	Fortaleza
	<ul style="list-style-type: none"> • Flota de transporte propia. • Dispositivos de rastreo satelital en cada una de las unidades de transporte.
Factores Externos	FO
<ul style="list-style-type: none"> • crecimiento económico. • Demanda de 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el producto, dando nuevas alternativas al cliente, cubrir los nichos de mercado, al emplear los vehículos propios. • Gestionar la logística, monitorear y



servicios garantizados.	supervisar el traslado de los bienes hasta su punto de entrega.
Amenazas	FA
<ul style="list-style-type: none"> Alta competencia en el área de transporte. Contratiempos en las vías. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación, mediante la entrega del servicio rápido y seguro. Gestionar la calidad, a través de la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes.

Análisis Estratégico DODA

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

1.5.2 Análisis Estratégico DODA

Tabla 3 Matriz DODA

Matriz del Análisis Estratégico del DODA de COMPAQUECIA.LTDA.	
Factores Internos	Debilidades
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> Poca publicidad y promoción de sus servicios. Limitada red de clientes.
Oportunidades	DO
<ul style="list-style-type: none"> Avances en los medios de comunicación. Baja calidad de servicios de los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionarse como un servicio de calidad. Desarrollar CRM, mejorar la atención al cliente, mantener una comunicación directa y rápida, mediante el uso de medios electrónicos.
Amenazas	DA



<ul style="list-style-type: none">• No está posicionada en el mercado.• Alta competencia en el área de transporte.	<ul style="list-style-type: none">• Alcanzar reconocimiento en el mercado por excelencia en el servicio.• Diversificación: Llegar a más segmentos con la ampliación de nuevas rutas.
---	---

Análisis estratégico del DODA

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras



Tabla 4 Plan Operativo Anual

Plan Operativo Anual de COMPAQUECIA.LTDA para el año 2017.					
Objetivo	Estrategias	Actividad	Tiempo	Costo	Responsable
Gestionar el producto.	Nuevas alternativas al cliente, cubrir los nichos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un asesor de ventas. 	1 vez al año.	750	Gerente
Gestionar la logística.	Monitorear y supervisar el traslado de los bienes hasta su punto de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la planificación. Mantener los tiempos de entrega. Eliminar retrasos. 	1 año	0	Supervisor de logística.
Diferenciación.	Entregar servicios de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de personal en las áreas que lo requieran. 	1 vez al año.	300	Gerente.
Gestionar la calidad.	Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente. 	2 veces al año.	400	Ventas.



Posicionarse como un servicio de calidad.	Publicidad y promoción de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar página web • Difusión por redes sociales. • Cuñas publicitarias. 	1 vez 15 veces al año	440 0 141,33	Gerente
Desarrollar CRM.	Comunicación directa y rápida con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear base de datos de los clientes. 	1 año	0	Ventas
Alcanzar reconocimiento en el mercado	Conseguir mayor renombre por excelencia en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de entrega de mercadería. 	1 año	0	Ventas
Llegar a más segmentos.	Ampliación de rutas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer nuevas rutas. • Ofrecer promociones y descuentos. 	48 veces al año		Ventas

Plan Operativo Anual de la empresa COMPAQUE CIA.LTDA

Elaborado por: Las autoras

AUTORES:

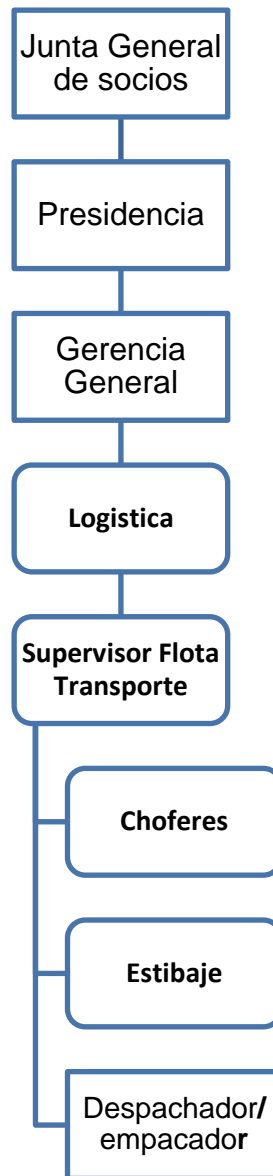
Silvia Verónica Bacuelima Yunga

Paola Maribel Pillacela Zhunio



1.6 Estructura Organizacional

Ilustración 1 Estructura Organizacional



Organigrama de la Empresa

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras



Junta de General de Socios: Los socios son la máxima autoridad de la empresa, toman decisiones según la voluntad social de la misma, pueden nombrar o destituir, además los socios participan en el reparto de utilidades.

Presidencia: El presidente se encuentra ubicado en el nivel más alto de la organización, tiene la responsabilidad de controlar y dirigir a la empresa para encaminarla hacia el cumplimiento de su misión. Debe cumplir con las disposiciones y decisiones, además asiste a las reuniones de la junta general de socios.

Gerencia General: El gerente general tiene como cargo la representación legal de la empresa, y la gestión tanto administrativa, financiera como comercial, cumple la disposición e instrucción de la Presidencia. También debe rendir cuenta de su gestión, además debe presentar los estados financieros de cada periodo a la junta general. Puede nombrar, destituir o designar funciones a los empleados de la compañía.

Logística

Supervisor Flota Transporte: Es la persona encargada de la gestión y control de los vehículos, insumos y personal de esta área. Debe dar seguimiento y mantenimiento a los vehículos, administra y controla las flotas, además se encarga de la seguridad de los vehículos cuando está detenido o se encuentra en marcha. Cumple con las directrices de la empresa y las funciones asignadas por su superior inmediato.

Choferes: Son las personas capacitadas para el transporte de carga, desde el sitio de origen hasta el destino señalado. Los conductores tienen como



responsabilidad el mantenimiento, limpieza y cuidado del vehículo. Además de presentar informes sobre daños que tenga el automóvil.

Estibaje y empacador: El personal de esta área realiza la manipulación de la carga, son los responsables de la seguridad e integridad de las mercancías. Colocan la carga en el transporte cuidadosamente, de modo que no sufran daños las mercancías ni el personal. Están bajo la supervisión de su jefe inmediato, al cual deben informar de manera oportuna sobre cualquier anomalía o hechos que suceda en este departamento.

1.7 Indicadores

Análisis de la Situación Actual de COMPAQUE CIA.LTDA Mediante el Uso de Indicadores

Para este análisis se ha utilizado indicadores de: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Estos permiten hacer comparaciones de acuerdo al sector al que pertenece o con otras empresas de similares características. En este trabajo se ha decidido comparar con el sector ya que va a mostrar la situación real de la empresa COMPAQUE CIA. LTDA en relación al sector de transporte.

Para este análisis se toman en cuenta los indicadores establecidos por la Superintendencia de Compañías.

Tabla 5 Indicadores

AÑO: 2015		
Factor	Indicador	
Liquidez	Liquidez Corriente	1,8295
	Prueba Acida	1,8023
Solvencia	Endeudamiento Activo	0,2633
	Endeudamiento Patrimonial	0,2971



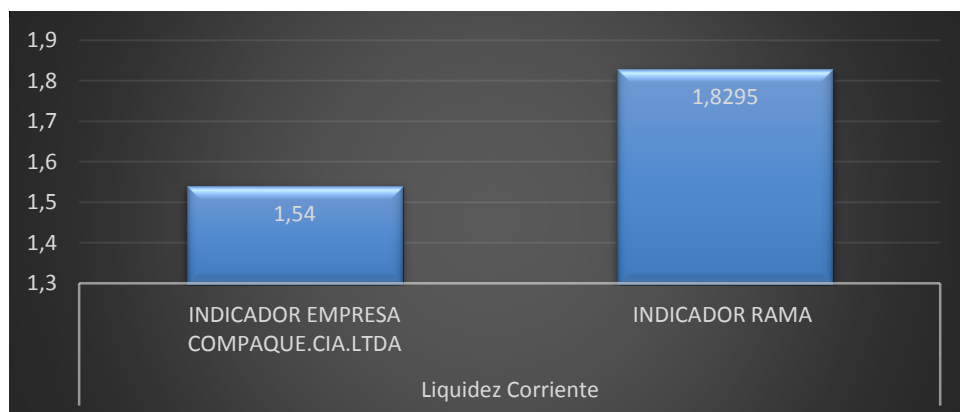
	Endeudamiento Activo Fijo	1,4401
	Apalancamiento	1,2971
	Apalancamiento Financiero	1,4933
Gestión	Rotación De Cartera	4,4448
	Rotación Activo Fijo	4,2529
	Rotación De Ventas	0,8316
	Periodo Medio De Cobranza	34,6372
	Periodo Medio De Pago	33,1283
	Impacto Gastos Administrativos y Ventas	0,9687
	Impacto Carga Financiera	0,
Rentabilidad	Rentabilidad Neta Del Activo	0,0588
	Margen Bruto	1,
	Margen Operacional	0,0304
	Margen Neto	0,0311
	Rentabilidad Opera Patrimonio	0,0524
	Rentabilidad Financiera	0,19

Indicadores Por Rama

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
Elaborado por: Las autoras

1.7.1 Indicadores de Liquidez de COMPAQUE.CIA.LTDA

Gráfico 1: Indicador Liquidez



Indicador de Liquidez

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras



Tabla 6 Indicador liquidez

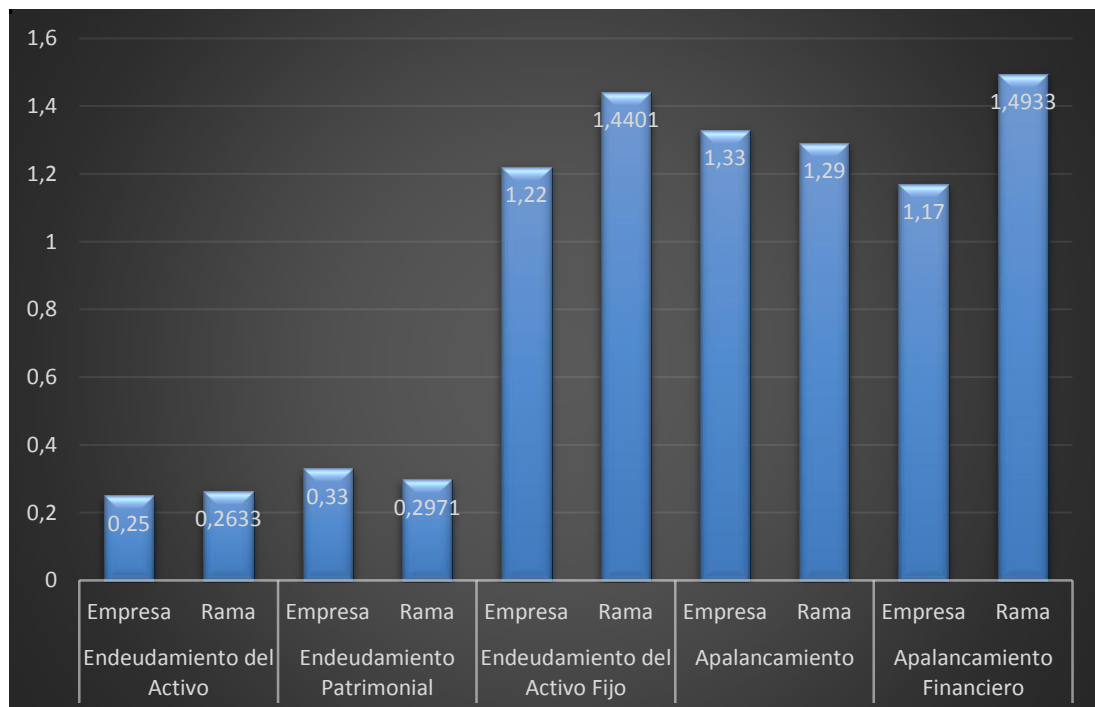
Indicador	Fórmula	Resultado
liquidez corriente	$\frac{371,526.65}{240,923.37} =$	1,54

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
 Elaborado por: Las autoras

La empresa cuenta con 1,54 dólares para cubrir un dólar del pasivo corriente, por consiguiente, la entidad puede afrontar las deudas contraídas en el corto plazo, esto puede darse a que los pasivos corrientes del periodo no son altos. La situación de liquidez que tiene la empresa con respecto al sector es desfavorable pues se encuentra por debajo de la tendencia.

1.7.2 Indicadores de Solvencia de COMPAQUECIA.LTDA

Gráfico 2 Indicador de Solvencia



Indicadores de Solvencia
 Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
 Elaborado por: Las autoras



Tabla 7: Indicador Solvencia

Indicador	Fórmula	Resultado
Endeudamiento del Activo	$\frac{240,923.37}{974,125.87}$	0,25
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{240,923.37}{733,202.50}$	0,33
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{733,202.50}{602.599,22}$	1,22
Apalancamiento	$\frac{974,125.87}{733,202.50}$	1,33
Apalancamiento Financiero	$\frac{40886,54}{733,202.50}$ $\frac{46400,84}{974,125.87}$	1,17

Indicadores de Solvencia

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA

Elaborado por: Las autoras

La situación de COMAPQUE CIA.LTA es solvente, por lo tanto, es capaz de asumir sus obligaciones. Los indicadores de la empresa no presentan gran diferencia frente al sector. El grado de influencia financiera que tienen terceros sobre la entidad es favorable con respecto al sector, la influencia que tienen los acreedores no es elevada, lo ideal es tener poco endeudamiento para gozar mayor independencia.

La empresa ha financiado los activos fijos con su patrimonio y con el financiamiento de terceros, por lo tanto, obtiene beneficios de los préstamos que obtuvo.

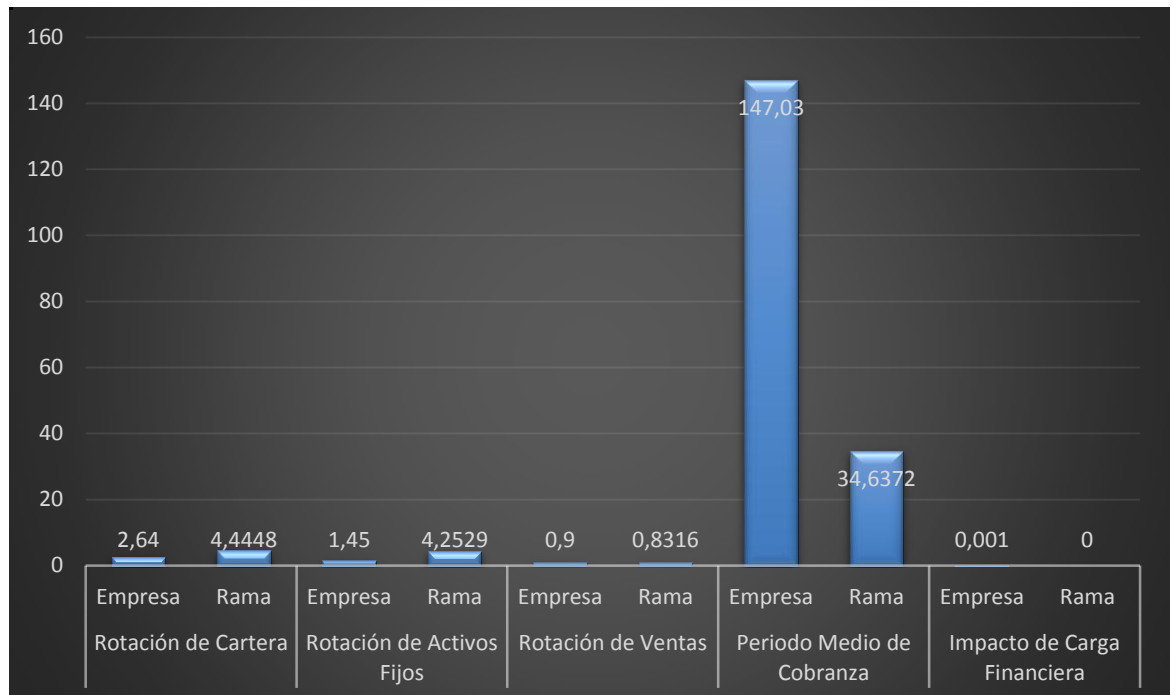
1.7.3 Indicadores de Gestión de COMPAQUE CIA.LTDA

Gráfico 3 Indicador Gestión

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga

Paola Maribel Pillacela Zhunio



Indicadores de Gestión

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

Tabla 8 Indicador Gestión

Indicador	Fórmula	Resultado
Rotación de Cartera	$\frac{873,128.12}{330,379.51}$	2,64
Rotación de activos fijos	$\frac{873,128.12}{602,599.22}$	1,45
Rotación de Ventas	$\frac{873,128.12}{974,125.87}$	0,90
Periodo medio de cobranza	$\frac{351,715.00 \times 365}{873,128.12}$	147,03
Impacto de carga Financiera	$\frac{688.82}{873,128.12}$	0,001

Indicadores de Gestión

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

La situación de la empresa es desfavorable debido a su gestión. Por algunos motivos como, que las cuentas por cobrar de la entidad rotan menos con respecto al sector, debido al uso infructuoso de los activos fijos para generar

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga
Paola Maribel Pillacela Zhunio



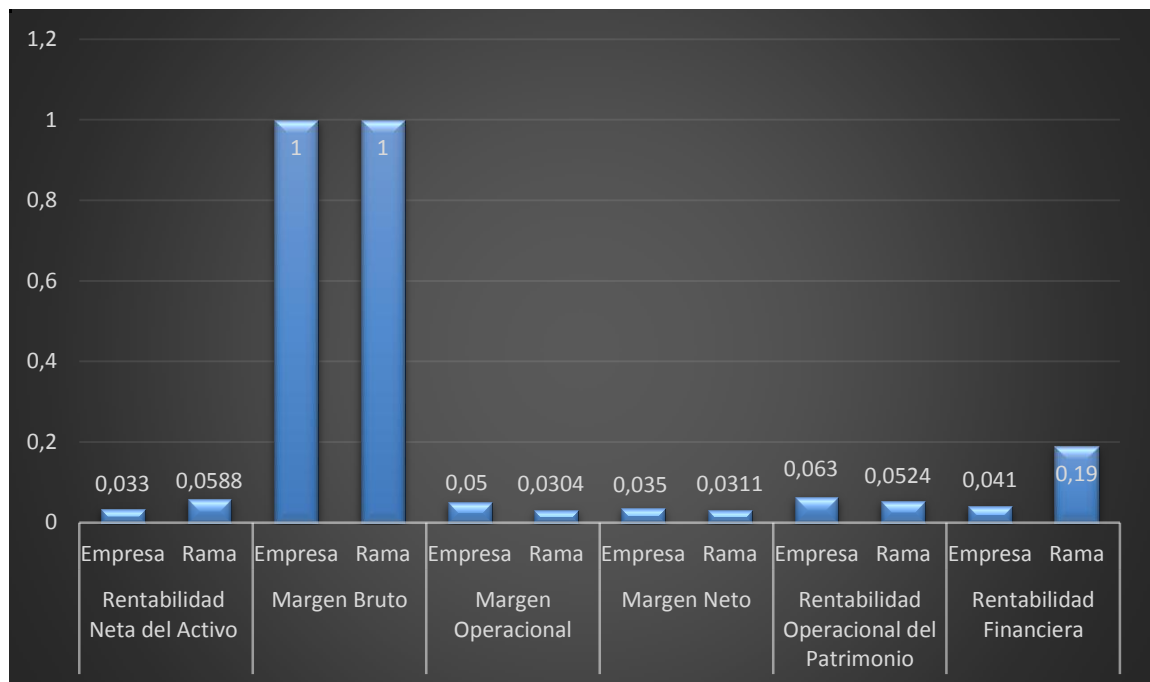
ventas en el período, esta situación puede afectar a las utilidades de la empresa. En lo que respecta a la rotación de ventas se hace un buen uso de los activos fijos, pues a mayores ventas mejor es el uso de la inversión.

La empresa tarda muchos días, más que el sector en recuperar el dinero de las ventas, esta situación es desfavorable, debido a que otorgar créditos a largo plazo puede afectar a la liquidez de la empresa.

Las ventas con respecto al sector, no son afectadas significativamente en el momento de cubrir los gastos financieros.

1.7.4 Indicadores de Rentabilidad de COMPAQUE CIA.LTDA.

Gráfico 4 Indicador Rentabilidad



Indicadores de Rentabilidad

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA

Elaborado por: Las autoras

Tabla 9 Indicador Rentabilidad

Indicador	Fórmula	Resultado
-----------	---------	-----------

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga

Paola Maribel Pillacela Zhunio



Rentabilidad neta del activo	$\frac{31,891.50}{873,128.12} \times \frac{873,128.12}{974,125.87}$	0,033
Margen Bruto	$\frac{873,128.12 - 0}{873,128.12}$	1
Margen Operacional	$\frac{46400.84}{873,128.12}$	0,05
Margen Neto	$\frac{30,445.67}{873,128.12}$	0,035
Rentabilidad Oper. del Patrimonio	$\frac{46400,84}{733,202.50}$	0,063
Rentabilidad Financiera	$\frac{873,128.12}{974,125.87} \times \frac{46,400.84}{873,128.12} \times \frac{974,125.87}{733,202,50} \times \frac{40,886.54}{46400,84} \times \frac{30,445.67}{40,886.54}$	0.041

Indicadores de Rentabilidad

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

La situación de la empresa es rentable debido a que el negocio es lucrativo pero los beneficios que reciben los propietarios son bajos con respecto al sector.

La capacidad de los activos de la empresa para generar beneficios no es efectiva. Las ventas generan beneficios frente al costo de ventas, puede cubrir los gastos operacionales del periodo y generan utilidades antes de deducciones e impuestos.



Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1 Marco de Antecedentes

(Montenegro Girón , 2011) en la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento su informe final de tesis, titulado “El Sistema De Presupuesto Maestro Como Herramienta Para El Control De Los Recursos Financieros En Las Empresas Proveedoras De La Industria Del Mueble”

Resumen:

Esta investigación se enfocó en el diseño de un presupuesto maestro para empresas que se dedican a la proveeduría de la industria del mueble. El problema radica en que las empresas del sector han crecido de manera desordenada y sin una planificación estructurada. De esta cuenta, se hace necesario desarrollar la forma en que se planifican y ejecutan los recursos dentro de las empresas. De esta forma, se planteó que en las empresas proveedoras de la industria del mueble se puede encontrar una carencia de herramientas administrativas que permitan la correcta planificación y control de los recursos financieros, haciendo que a través de la metodología del presupuesto maestro se pueda obtener una respuesta a la mejora de dichas herramientas para además mejorar el flujo de información que se tiene dentro del organigrama.



(Chancusig Chile & Jaque Vaca, 2011) en la Universidad Técnica De Cotopaxi, presento su titulado “Elaboración De Un Presupuesto Maestro En La Empresa De Lácteos Tanicuchi Ubicada En La Parroquia Tanicuchi, Cantón Latacunga, Provincia De Cotopaxi Para El Periodo 2010”

Resumen:

La tesis consiste en la elaboración de un Presupuesto Maestro para la empresa de Productos LACTEÓS TANICUCHI, período enero a diciembre 2010, el desarrollo de este proyecto es útil para la organización, ya que permitió detectar los errores y aciertos en el funcionamiento de la empresa, y, en conjunto a llevar a cabo la elaboración de la planificación y presupuesto, con el fin de proyectar ventas, para conocer las estimaciones de los ingresos y los gastos que se dan en la producción láctea, y así determinar el costo real de producción y ventas.

(Vite Robbys & Zúñiga Tobar, 2015) En la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, titulado “Análisis del presupuesto maestro como Herramienta para la toma de decisiones de la Empresa LAGOSBOOKS S.A., periodo 2013”

Resumen:

Se ha realizado análisis y ejecución del presupuesto maestro, usando herramientas de análisis financiero y presupuestario que permitan detectar las causas que generan problemas de liquidez y rentabilidad de la compañía. El Presupuesto Maestro optimizará el manejo y control de los recursos de la entidad, garantizando que los directivos tomen decisiones



adecuadas que favorezcan al progreso y superación de la entidad. Con este criterio se plantea la ejecución y desarrollo de un modelo de planeación presupuestaria que contribuya a identificar los factores que necesita la organización para evitar posibles problemas e inconvenientes de liquidez y de rentabilidad.

(Soliz Arias, 2014) De la Universidad del Azuay, presento su tesis titulado "Presupuesto Maestro para el segundo semestre la empresa Maderas"

Resumen:

Se realizó la elaboración de un presupuesto Maestro para la empresa Maderas, que se dedica a la fabricación de muebles para acabados de la construcción, en la cual se analizó aspectos generales, el marco teórico relativo a los presupuestos y se desarrolló los pronósticos necesarios. El resultado es de gran apoyo para la empresa.

(Arias Amaguaña, 2013) De la Universidad del Azuay presento su tesis en maestría titulado "Presupuesto Maestro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., año 2013"

Resumen:

Se ha proveído a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda, una herramienta de planificación y control, que le permita tomar decisiones oportunas y facilitar la consecución de los objetivos institucionales, administrando y gestionando los recursos financieros, con una alta eficiencia en la utilización de los mismos.



(Urgiles & Reinoso , 2009-2010) De la universidad de Cuenca, presentaron su tesis titulada “Diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro para empresas de ferretería aplicado a la empresa ASAGA S.A.”

Resumen:

Se proyectaron o estimaron gastos e ingresos de toda empresa, en nuestro caso de ASAGA S.A., haciendo comparaciones de años anteriores para desarrollar una mejor inversión, para así tener menos gasto y mayor ingreso para la compañía, también para la planificación presupuestaria se debe considerar todos los elementos contables, como son activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos los cuales nos conllevan a la evaluación de sus respectivos balances

2.2 Marco Teórico

El Presupuesto- Bases Teóricas

Definición Presupuesto

El presupuesto refleja las actividades de la empresa en forma ordena, por lo tanto:

Es una herramienta elaborada mediante un orden técnico y sistemático, que ayuda a la toma de decisiones y a coordinar y controlar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para cuantificar los resultados de la empresa en un periodo determinado.



Los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, con la finalidad de tener una función preventiva y correctiva. (Ortiz Salmerón, 2013, pág. 319)

2.2.1 Importancia del Presupuesto

El presupuesto es una herramienta administrativa que ayuda a la empresa a tomar decisiones, por tal motivo:

La importancia del Presupuesto radica en que actúa como un elemento más dentro del proceso de planificación, esto le permite orientar el gasto hacia objetivos y metas racionalmente adoptadas y para las cuales se señalan los conceptos, los volúmenes y el tiempo en que se desean lograr. A su vez, la técnica presupuestaria permite ordenar el gasto por programas y proyectos, susceptibles de desagregarse en sub-programas, sub-proyectos, actividades y tareas. De esta forma se conoce cuánto se destina a tal actividad y cuánto a otra, evitándose que una función o actividad se lleve, en el ejercicio del gasto, la mayor parte del Presupuesto, quizá, sin destinos claros.

El Presupuesto cobra importancia también, en tanto puede ser utilizado como instrumento para el desarrollo; sirve para ordenar y controlar el gasto minuciosamente, en el corto plazo; es una técnica especializada e interdisciplinaria, en tanto abarca programas y proyectos de cualquier índole; emplea dimensiones reales y financieras a la vez; es un instrumento eficaz



para el control del gasto y para el cumplimiento de las operaciones de la empresa o institución. (Hernández Orozco, 2011, pág. 184)

2.2.2 Objetivos Del Presupuesto

Los objetivos del presupuesto según (Fagilde, 2009, pág. 12) son:

- Planear integral y sistemáticamente las actividades de la empresa.
- Controlar y medir los resultados cualitativamente y cuantitativamente, designar responsabilidades para cada área.
- Coordinar las diferentes áreas para trabajar de forma integral.

2.2.3 Principios Presupuestarios

Los autores (Bahillo Marcos, Pérez Bravo, & Escribano Ruiz, 2013, pág. 409) afirman que existen 7 principios deben regir cualquier presupuesto, son las siguientes:

- **Universalidad:** el presupuesto deberá contener todos los ingresos y los gastos que afecten al nivel presupuestado.
- **Unidad:** los presupuestos de las diferentes áreas dentro de un mismo ente, deben estar perfectamente armonizados y compatibilizados entre sí, de forma que pueda presentarse un documento unitario que englobe la acción del conjunto. Es un plan que integra todas las áreas de la empresa, pero también a cada una en forma particular, en donde se pueda ver como cada una contribuye al logro del objetivo global.
- **Periodicidad:** el tiempo debe estar bien definido, ya sea un día, una semana, un mes, un año, etc.



- **Previsión:** es evidente que debe confeccionarse ex-ante, por tanto, estamos ante un documento-guía anticipación.
- **Flexibilidad:** debe ser confeccionado y aprobado de forma que permita incorporar enmiendas, sin que por ello todo el sistema quede dañado.
- **Contenido programático:** no debe representar solo una simple relación de ingresos y gastos, sino que, además, debe verse el plan de acción que se ha diseñado.
- **Claridad:** el presupuesto debe ser presentado de forma que no deje margen para dudas o interpretaciones personales.

2.2.4 Ventajas

Algunas de las ventajas del presupuesto según (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 185) son:

- Permite la comunicación entre las áreas de la empresa.
- Sirve de base para evaluar el desempeño.
- El presupuesto integra todas las áreas de la empresa y sirve de motivación para toda la empresa.

2.2.5 Limitaciones

Según (Backer, Jacobsen, & Ramírez Padilla, 1988, pág. 435 y 436) el presupuesto tiene las siguientes limitaciones:

1. Se basan en estimaciones, por lo cual obliga a la administración a usar datos estadísticos para reducir la incertidumbre.



2. Tiene que estar continuamente ajustándose a cambios que les afecten al momento de desarrollar para que el presupuesto no pierda su esencia.
3. Para su realización necesita que las personas de la empresa entiendan que el uso del mismo va a ser beneficioso para ellos, y de esa manera sus esfuerzos no sean insuficientes para realizarlos.
4. El Presupuesto no debe ocupar el lugar de la administración, el fracaso de los instrumentos administrativos se debe a que piensan que pueden desarrollarse solas y de esa manera tendrán éxito.

2.2.6 Clasificación De Los Presupuestos

Los Presupuestos pueden clasificarse desde diferente perspectiva, según (Mendoza Roca, 2004, págs. 23,24,25)

Según la flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos.** Este presupuesto no permite modificaciones debido a que se realiza para una sola actividad.
- **Flexibles o Variables.** Permite hacer modificaciones debido a que se lo realiza para diferentes actividades. Esto se refiere a que se puede realizar cambios o modificaciones.

Según el Periodo que los cubran

- **A corto plazo:** Engloban todas las actividades de la empresa en un periodo de tiempo no mayor a un año.
- **A largo plazo:** Estos se realiza para periodos mayores a un año o más, es decir este presupuesto se lo realiza para proyectos de inversión para mejorar la tecnología, infraestructura.

Según el Sector



- **Presupuesto del sector Público:** lo realiza las empresas públicas para determinar los recursos necesarios para el funcionamiento normal de las actividades
- **Presupuesto del Sector Privado:** Lo realiza el sector privado para analizar futuras actividades que la empresa puede realizar en un futuro.

2.2.7 PRESUPUESTO MAESTRO

(Díaz Paniagua & Leon Sanchez, 2014, pág. 137)

El presupuesto maestro es aquel que establece y cuantifica las metas y los objetivos generales de la empresa y los medios para lograrlos. Comienza con el Presupuesto de ventas, que sirve como base para presupuestar la producción, y de ahí el Presupuesto Financiero, presupuestando el capital y la tesorería.

Presupuesto Operativo:

Para (Mendoza Roca, 2004, pág. 24) el presupuesto operativo consiste en todas las actividades que realiza la empresa y son presupuestadas para el siguiente periodo. De este presupuesto se obtiene el Estado de Resultados y el Balance General proyectado. Incluye:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Producción
- Presupuesto de Materiales
- Presupuesto de Mano de Obra
- Presupuesto de costos indirectos de Fabricación
- Presupuesto de gastos, etc.



Presupuesto Financiero

En esta parte se, “Incluyen todos los presupuestos que se relacionan de manera directa con el Balance General. Dentro de estos se encuentran los siguientes.” (Mendoza Roca, 2004, pág. 24)

Presupuesto de Caja

Es necesario controlar los ingresos y salidas de los recursos de la empresa. “Se lo realiza a partir de los ingresos proyectados por las ventas al contado, crédito y de otros ingresos. Este presupuesto lo conforman las salidas y entradas de fondos Monetarios.” (Mendoza Roca, 2004, pág. 24)

Presupuesto de erogaciones capitalizables

Este presupuesto, “Examina las inversiones capitalizables relacionadas con activos fijos, se relaciona a la adquisición de planta y equipo, y para analizar la inversión y la cantidad disponible de fondos monetarios en el tiempo.” (Mendoza Roca, 2004, pág. 24)

2.2.8 Presupuesto de Ventas

Es el primer Presupuesto que se realiza para una entidad, el mismo que debe estar apoyado en un pronóstico de ventas. Ya que el Presupuesto relaciona los ingresos que se desarrollan de las actividades principales de una entidad dentro de cierto tiempo. Esto se debe a que las empresas comerciales y manufactureras establecen su volumen de ventas en función de las unidades que esperan vender. Mientras que las empresas



de servicios determinan los ingresos en base a la cantidad de servicios que espera prestar en un periodo de tiempo. (Mendoza Roca, 2004, pág. 29)

2.2.9 Pronóstico de ventas

Se puede definir al pronóstico de ventas como, “Es el punto de partida del proceso presupuestario de la empresa. Además debe ser realizado de manera cuidadosa y eficiente ya que si este es realizado con exactitud será de gran ayuda para los demás procesos porque este sería confiable.” (Mendoza Roca, 2004, pág. 29)

2.2.10 Factores específicos de ventas.

(Cárdenas & Nápoles, 2016) Manifiesta que:

Factores de Ajuste: son lo que se dan por causas fortuitas o accidentales.

Favorables: aportan positivamente en el volumen de ventas.

Desfavorables: afectan de manera negativa a los ejercicios anteriores.

Factores de Cambio: son aquellos aquellas modificaciones que se van a realizar.

Factores de crecimiento: se refieren al incremento de la demanda, expansión de la propia empresa, superación en las ventas etc.

Fuerzas económicas generales.



Son aquellas que incorporan una serie de variables externas que afectaran en las ventas, mediante términos cualitativos, información proporcionada por instituciones bancarias, de gobierno y otras instituciones particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas en lo que se refiere a los precios, producción, poder adquisitivo de la moneda, inflación y devaluación etc.

Influencias administrativas.

Se refieren a la parte interna de la empresa, decisiones de la gerencia que analiza hechos anteriores y desarrolla nuevas políticas de precios, de producción, de mercado etc.

2.2.11 Indicadores

Definición:

(Superintendencia de Compañías, 2015), considera que los indicadores financieros radican en que toman información financiera del Balance General y del Estado de Resultados ya que permite comparar las condiciones de una empresa con respecto al tiempo y rentabilidad en relación a otras empresas o sector al que se está analizando.

Otro punto importante es que los indicadores financieros permiten ver la situación actual en la que se encuentra la empresa ya que al ser comparada con un margen de referencia ayudan a corregir y a tomar medidas preventivas que puedan afectar a la empresa en un futuro.



El profesional encargado de realizar el análisis financiero toma la decisión de cuáles son los indicadores o ratios financieros útiles y necesarios para su análisis.

Tipos de indicadores más utilizados según la (Superintendencia de Compañías, 2015) :

2.11.1.1 Indicadores De Liquidez.

Miden la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

- Liquidez corriente: relaciona el activo corriente con el pasivo corriente.

$$\text{liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Capital de Trabajo: se refiere al capital que se utiliza para hacer frente a las operaciones de la empresa.

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

- Prueba Ácida: este indicador trata de demostrar la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin la utilización de las ventas de existencias que tenga la empresa, si no solo con cualquier otro activo de fácil liquidación.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

2.11.1.2 Indicadores De Gestión.



Según la (Superintendencia de Compañías, 2015) mide la rapidez con la que las cuentas por cobrar o inventarios se transforman en efectivo. Esto se refiere a la capacidad que tiene la gerencia para generar recursos de acuerdo al número de veces que utiliza sus activos.

- Rotación de Cartera: permite conocer el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un periodo de tiempo establecido.

$$\text{Rotacion de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

- Rotación de Activo Fijo:

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

- Rotación Ventas: Mide el número de veces que las ventas son utilizadas en un activo. Es decir se refiere al nivel de eficiencia de la administración.

$$\text{Rotacion de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

- Periodo medio de cobranza: Mide el grado de liquidez de los documentos y cuentas por cobrar. Es decir refleja la situación de la empresa.

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

- Periodo Medio de Pago: Mide tiempo que la empresa tarda para cubrir sus obligaciones de inventarios.

$$\text{Periodo medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$



- Impacto de los Gastos de Administración y Ventas: Indica el adecuado funcionamiento de la organización o empresa ya que mide todos los gasto que la empresa posee y de cómo estos afectarían a su crecimiento.

Impacto de los Gastos de Administración y Ventas

$$= \frac{\text{Gastos Admin y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

- Impacto de la Carga Financiera: Mide la influencia que tienen los gastos financieros de la empresa en relación con los ingresos de la misma.

$$\text{Impacto de Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

2.11.1.3 Indicadores De Solvencia

Según la (Superintendencia de Compañías, 2015) miden el grado de participación que tiene los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Es decir, ayuda tanto a los acreedores como a los dueños de la empresa si es adecuado o no endeudarse.

Dentro de estos se encuentra los siguientes:

- Endeudamiento del Activo: Miden el grado de independencia financiera de la empresa frente a los acreedores.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- Endeudamiento Patrimonial: Mide el compromiso que tiene el patrimonio de la empresa con los acreedores.



$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

- Endeudamiento del Activo Fijo: Indica la capacidad de dinero que se obtiene para el patrimonio después de haber invertido en los activos fijos.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

- Apalancamiento: Mide el nivel de endeudamiento y la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a estas deudas. Esto se refiere al soporte de los recursos internos que tiene la empresa sobre los recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

- Apalancamiento Financiero: Indica las ventajas y desventajas de endeudamiento que tienen con terceros la empresa y de la rentabilidad que tiene la misma.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Interese}}{\text{Activo Total}}}$$

2.11.1.4 Indicadores De Rentabilidad

Mide la capacidad y eficiencia de convertir las ventas en utilidades para la empresa.



- Rentabilidad Neta del Activo: Mide como el activo puede producir utilidades para la empresa sin importar el financiamiento del mismo.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

- Margen Bruto: muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus gastos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

- Rentabilidad Neta de ventas (Margen Neto): Muestran la utilidad que obtienen de cada unidad que se vende.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- Margen Operacional: Indica si la empresa es lucrativa. Es decir no solo mide los costos si no también los gastos administrativos de la empresa conjuntamente con las ventas.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

- Rentabilidad Operacional del Patrimonio: Indica la rentabilidad de los socios de los accionista de acuerdo al capital que invirtieron. Sin tomar en cuenta los gastos financieros, los impuestos y la participación de los trabajadores.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$



- Rentabilidad Financiera: Mide el benéfico neto con respecto a lo que invierten los dueños de la empresa.

Rentabilidad Financiera =

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utlidad Neta}}{\text{UAI}}$$

2.3 Marco Conceptual

Planificación

La planificación según (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera Noverola, 2005, pág. 4y5) es:

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisa acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organizar

“Es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.



Organizar implica también establecer autoridad directiva.” (Welsch et al., 2005, pág. 5)

Controlar

“Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las faltas.” (Welsch et al., 2005, pág. 5)

Objetivos

(Mercado H, 2004, pág. 175) Manifiesta que:

Los objetivos son los fines o propósitos hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos de un grupo humano. El objetivo de toda empresa es principalmente obtener utilidades a través de todas aquellas áreas funcionales con fisonomía propia. Los objetivos dentro de la empresa deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, de tal manera que todas las unidades deben tener su objetivo propio y a la vez estar subordinadas a los objetivos generales.

Riesgo

“El riesgo entraña asignar probabilidades a los resultados que se podrían obtener. Cuando las personas que toman las decisiones no conocen plenamente el problema y cuando no existe una probabilidad razonable de lo



que podría ocurrir, deben tomar sus decisiones en condiciones de incertidumbre.” (Robbins & DeCenzo, 2002, pág. 133)

Presupuesto

“Es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.” (Muñiz, 2009, pág. 41)

Estado de Ganancias y Pérdidas

“Es el estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un periodo de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos, costos, gastos y productos que las mismas provocaron.” (Ávila Macedo, 2007, pág. 68)

Presupuesto Financiero

“Se evalúan las necesidades de financiación de los presupuestos de operaciones y de inversiones y se establece un plan de financiación que englobe las disponibilidades y las necesidades de dinero.” (Ortiz Salmeron, 2013, pág. 318 y 319)

Prepuesto de Inversiones

(Peña, 2012, pág. 109) Manifiesta que:



Este Presupuesto debe determinar la naturaleza de los activos fijos en los que se piensa invertir en el período objeto de presupuestación, así como de aquellos activos de esta naturaleza objeto de desinversión en el mismo. Aunque todos los presupuestos inciden en mayor o menor medida sobre los tres estados previsionales (cuenta de resultados, balance y cuenta de tesorería) el Presupuesto de Inversiones se refleja, principalmente, a través del balance previsional.

Balance de situación

El balance general, “Se puede definir como un estado que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación se pueda expresar en términos monetarios. Tiene carácter estático, ya que es un resumen de la situación de la empresa en un momento dado.” (Rubio Dominguez, 2007, pág. 6)

Efectivo

El efectivo es parte del activo corriente de la empresa, “Es el activo más líquido constituido por el dinero disponible o depósitos en los bancos u otras instituciones financieras, así como otras clases de cuentas que tengan características generales de depósitos a la vista.” (Tanaka Nakasone, 2005, pág. 115)

Ratio

“El ratio es una relación significativa del valor de dos elementos característicos de la gestión o de la explotación de la empresa. Los ratios son, en muchos casos, números relevantes, proporcionales, que informan



sobre la economía y marcha de la empresa.” (Rubio Dominguez, 2007, pág. 4)

Liquidez

La liquidez es, “El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.” (Rubio Dominguez, 2007, pág. 16)

Capítulo 3

3. Elaboración del Presupuesto Maestro para la Empresa de Transporte de Carga Pesada COMPAQUE CIA.LTDA.

3.1 Presupuesto Maestro

Consiste en trabajar de manera conjunta con todas las áreas de la empresa. El mismo se divide en dos partes: Presupuesto Operativo y Presupuesto Financiero. En el desarrollo del Presupuesto Maestro de COMPAQUE CIA.LTDA.

3.1.1 El Presupuesto Operativo

Está compuesto por Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Costos y Gastos y, el Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado.



3.1.1.1 Presupuesto de ventas

Los ingresos de COMPAQUE CIA.LTDA, se generan por el transporte de carga pesada a nivel nacional. Para prestar este servicio la empresa consta con 12 vehículos para cubrir las rutas: Guayaquil, Jujan, Catamayo Saraguro, Yaguachi, Ventanas, Salinas, Milagro, Zapotal, Samborondón, Huaquillas, Marcelino Maridueña y la ruta recomendada es Méndez. Los viajes anuales son aproximadamente 1385 en total, el precio depende de la ruta. Para la realización del Presupuesto de Ventas se ha basado en la formula

$$PV = [(V \pm F)E]A$$

Donde:

PV= Presupuesto de Ventas

V= Ventas de las rutas del año anterior

F= Factores específicos

a = Factores de Ajuste, la empresa no cuenta este factor.

b = Factores de Cambio es de 0,047.

c = Factores corrientes de crecimiento es de \$152917,88 en total. (Véase anexo 3)

E = Fuerza económicas es de 0,04.

A = Influencia administrativa es de 0,05.

Ventas del año 2017 de la empresa COMPAQUE CIA.LTDA en dólares.

Tabla 10 Presupuesto de Ventas

EN DOLARES

AUTORES:
Silvia Verónica Bacuelima Yunga
Paola Maribel Pillacela Zhunio



RUTAS	PV
Guayaquil	\$ 114.358,11
Jujan	\$ 106.484,65
Catamayo	\$ 92.660,28
Saraguro	\$ 89.936,78
Yaguachi	\$ 97.890,14
Ventanas	\$ 114.968,76
Salinas	\$ 110.255,14
Milagro	\$ 104.642,69
Zapotal	\$ 116.814,51
Samborondon	\$ 113.134,50
Huaquillas	\$ 99.407,60
Marcelino Maridueña	\$ 90.730,66
Méndez	\$ 58.147,20
TOTAL	\$ 1.309.431,02

Presupuesto de Ventas 2017

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

3.1.1.2 Presupuesto de Costos Y Gastos

Se realizó el Presupuesto de Costos y Gastos, debido a que la empresa mantiene convenios con terceros para el mantenimiento de los vehículos, motivo por el cual no cuenta con ningún tipo de inventarios, este presupuesto se ha dividido en: Costos de Operación, Gastos Administrativos, Gastos de Ventas, y Gastos Financieros para un mejor análisis. Véase anexo 4 y 5).



Tabla 11 Presupuesto de Costos y Gastos

Concepto	Guayaquil	Jujan	Catamayo	Saraguro	Yaguachi	Ventanas	Salinas	Milagro	Zapotal	Samborondon	Huaquillas	Marcelino Maridueña	Mendez	TOTAL
1. COSTOS DE OPERACIÓN														
Costos Directos														
Mano de Obra Directa	18453,16	16607,84	12917,21	16607,84	14762,52	14762,52	12917,21	14762,52	12917,21	16607,84	12917,21	14762,52	5535,95	184531,55
Combustible	14389,10	12154,00	9579,00	11433,00	11124,00	12009,80	12607,20	11948,00	14461,20	12875,00	14729,00	11639,00	4944,00	153892,30
Peajes	1524,00	1416,00	1116,00	1332,00	1296,00	1272,00	1224,00	1392,00	1296,00	1500,00	0,00	1356,00	0,00	14724,00
Viáticos	1270,00	1180,00	930,00	1110,00	1080,00	1060,00	1020,00	1160,00	1080,00	1250,00	1100,00	1130,00	480,00	13850,00
Costos Indirectos														
Aceites, Filtros	1440,00	1296,00	1008,00	1296,00	1152,00	1152,00	1008,00	1152,00	1008,00	1296,00	1008,00	1152,00	432,00	14400,00
Mantenimiento	5760,00	5184,00	4032,00	5184,00	4608,00	4608,00	4032,00	4608,00	4032,00	5184,00	4032,00	4608,00	1728,00	57600,00
Repuestos	10080,00	9072,00	7056,00	9072,00	8064,00	8064,00	7056,00	8064,00	7056,00	9072,00	7056,00	8064,00	3024,00	100800,00
Llantas	5680,00	5112,00	3976,00	5112,00	4544,00	4544,00	3976,00	4544,00	3976,00	5112,00	3976,00	4544,00	1704,00	56800,00
Matricula	240,00	216,00	168,00	216,00	192,00	192,00	168,00	192,00	168,00	216,00	168,00	192,00	72,00	2400,00
Depreciación vehículos	14584,57	13126,11	10209,20	13126,11	11667,66	11667,66	10209,20	11667,66	10209,20	13126,11	10209,20	11667,66	4375,37	145845,69
Total Costos Operativos	73420,82	65363,95	50991,41	64488,95	58490,18	59331,98	54217,61	59490,18	56203,61	66238,95	55195,41	59115,18	22295,32	744843,54
2. GASTOS ADMINISTRATIVOS														
Sueldos	3005,03	2704,53	2103,52	2704,53	2404,02	2404,02	2103,52	2404,02	2103,52	2704,53	2103,52	2404,02	901,51	30050,30
Suministros de Oficina	135,00	121,50	94,50	121,50	108,00	108,00	94,50	108,00	94,50	121,50	94,50	108,00	40,50	1350,00
Suministro de Mantenimiento	70,00	63,00	49,00	63,00	56,00	56,00	49,00	56,00	49,00	63,00	49,00	56,00	21,00	700,00
Suministro de Limpieza	2,00	1,80	1,40	1,80	1,60	1,60	1,40	1,60	1,40	1,80	1,40	1,60	0,60	20,00

AUTORES:
Silvia Verónica Bacuelima Yunga
Paola Maribel Pillacela Zhunio



Depreciación vehículos	960,00	864,00	672,00	864,00	768,00	768,00	672,00	768,00	672,00	864,00	672,00	768,00	288,00	9600,00
Amortizaciones	1703,29	1532,96	1192,30	1532,96	1362,63	1362,63	1192,30	1362,63	1192,30	1532,96	1192,30	1362,63	510,99	17032,88
Honorarios Profesionales	360,00	324,00	252,00	324,00	288,00	288,00	252,00	288,00	252,00	324,00	252,00	288,00	108,00	3600,00
Otros Gastos Administrativos	110,00	99,00	77,00	99,00	88,00	88,00	77,00	88,00	77,00	99,00	77,00	88,00	33,00	1100,00
Total Gastos Administrativos	6345,32	5710,79	4441,72	5710,79	5076,25	5076,25	4441,72	5076,25	4441,72	5710,79	4441,72	5076,25	1903,60	63453,18
3. GASTOS DE VENTAS														
Honorarios Profesionales	75,00	67,50	52,50	67,50	60,00	60,00	52,50	60,00	52,50	67,50	52,50	60,00	22,50	750,00
Publicidad	256,00	230,40	179,20	230,40	204,80	204,80	179,20	204,80	179,20	230,40	179,20	204,80	76,80	2560,00
Total Gastos de Ventas	331,00	297,90	231,70	297,90	264,80	264,80	231,70	264,80	231,70	297,90	231,70	264,80	99,30	3310,00
4. GASTOS FINANCIEROS														
Gastos Interés	87,22	78,50	61,05	78,50	69,77	69,77	61,05	69,77	61,05	78,50	61,05	69,77	26,17	872,17
Total Gastos Financieros	87,22	78,50	61,05	78,50	69,77	69,77	61,05	69,77	61,05	78,50	61,05	69,77	26,17	872,17
TOTAL	80184,36	71451,13	55725,88	70576,13	63901,01	64742,81	58952,08	64901,01	60938,08	72326,13	59929,88	64526,01	24324,38	812.478,89

Presupuesto de Gastos por Rutas COMPAQUE CIA.LTDA 2017

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

AUTORES:
Silvia Verónica Bacuelima Yunga
Paola Maribel Pillacela Zhunio



Costos de operación

Son los que realiza la empresa para llevar acabo la prestación de servicios de transporte. Estos costos se dividen en directos e indirectos.

Costos directos: Mano de obra Directa: conductores, ayudantes, estibadores, Combustibles (diésel), Peajes y Viáticos. (Véase anexo 6)

Costos Indirectos: Incluye los valores de: Aceites y Filtros (filtros de combustible, aire, aceite y raza, también las zapatas), Mantenimiento (lavado, pulverizada, sistema eléctrico, frenos y engrasado entre otros),Repuestos(luces exteriores e interiores, bujías, faros entre otros), Llantas, Matricula(Impuesto Ambiental, Tasa SPPAT, Impuesto a la Propiedad los beneficiarios de estos rubros son el SRI y SPPAT, también se cancela por Impuesto Rodaje y Tasas ANT) y Depreciación Vehículos(línea recta porcentaje máximo de apreciación 20%). (Véase anexo 7)

Gastos administrativos

Estos gastos se originan en la administración, no están relacionados directamente al negocio, pero son necesarios para el desarrollo del negocio como son: Sueldos Administrativos (Gerente y Supervisor), Suministro de Oficina, Suministro de Mantenimiento (reparaciones y mantenimiento), Suministros de limpieza, Depreciación vehículos, Honorarios Profesionales (Contador Público y Auditor) y Otros Gastos (Capacitación al personal y Encuestas). (Véase anexo 6, 8,9)

Gastos de venta



Son los gastos necesarios para comercializar el servicio de transporte que presta la empresa. Se incluyen los Honorarios Profesionales (Se contrata una vez al año un asesor de ventas) y Publicidad (Redes Sociales creación de una página Fan Page sin costo).

Tabla 12 Presupuesto de Publicidad

	VALOR
Redes sociales	0
Radio (3 cuñas por día al mes)	840
Diseño de la página web.	440
TOTAL.	1280

Presupuesto de Gastos de Publicidad 2017

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

Gasto Financiero

Estos gastos se incurren para la financiación de terceros. Como son los Gastos Intereses (Préstamo). (Véase anexo 10)

Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se establece una relación entre los costos fijos, costos variables y los ingresos de la empresa.

Es un punto en donde los costos y los ingresos son iguales, no existen ni pérdidas ni ganancias. En el momento que las ventas están por debajo de este equilibrio se incurre en pérdidas, mientras que si está por encima de este punto se obtiene ganancias.



Para determinar este equilibrio es necesario identificar los gastos fijos y variables del periodo. Por este motivo e ha clasificado en Costos de Operación, Gastos Administrativos, Gastos de Ventas y Gastos Financieros.

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha usado la siguiente formula:

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS}}$$

Tabla 13 Punto de Equilibrio

RUTAS	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	PE (\$)
Guayaquil	114358,11	45594,26	34590,10	65365,47
Jujan	106484,65	41034,83	30416,30	57442,81
Catamayo	92660,28	31915,98	23809,90	42953,19
Saraguro	89936,78	41034,83	29541,30	61106,24
Yaguachi	97890,14	36475,41	27425,60	50672,05
Ventanas	114968,76	36475,41	28267,40	48367,55
Salinas	110255,14	31915,98	27036,10	42284,81
Milagro	104642,69	36475,41	28425,60	50079,12
Zapotal	116814,51	31915,98	29022,10	42466,65
Samborondon	113134,50	41034,83	31291,30	56723,78
Huaquillas	99407,60	31915,98	28013,90	44439,37
Marcelino Maridueña	90730,66	36475,41	28050,60	52798,89
Méndez	58147,20	13678,28	10646,10	16743,90
TOTAL	1309.431,02	455942,59	356536,30	631443,83

Punto de Equilibrio 2017

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

3.1.1.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado

Es también llamado Estado de Resultados, es de vital importancia para conocer la situación de la empresa debido a que refleja la utilidad o pérdida del periodo. En este estado están resumidos los rubros de ingresos y gastos que ha realizado la empresa.

AUTORES:
Silvia Verónica Bacuelima Yunga
Paola Maribel Pillacela Zhunio



Los ingresos reflejan las ventas del servicio que se ha realizado a todas las rutas en el año, mientras que los egresos están constituidos por los Costos de Operación los cuales son necesarios para llevar a cabo la operación, Gastos Administrativos relacionados directamente con la administración de la empresa y son necesarios para brindar un mejor servicio al cliente, Gastos Financieros constituidos por los interés que se cancelan por motivo de la deuda, adquirida para el desarrollo del negocio.

Al reducir los egresos de los ingresos se obtiene la utilidad antes de impuestos, luego se puede realizar la repartición a los trabajadores que es el 15% y así se obtiene la utilidad antes de antes de impuestos, después se calcula el 25% del impuesto a la renta y se obtiene la utilidad neta del ejercicio. (Véase anexo 11)

Ilustración 2 Estado de Resultados

Estado de Resultados 2017

VENTAS		1.309.431,02
(-) COSTO DE OPERACIÓN		744.843,54
(=)UTILIDAD BRUTA		564.587,48
(-)GASTOS OPERACIONALES		67.635,35
GTOS. ADMINISTRATIVOS	63.453,18	
GTOS. VENTAS	3.310,00	
GTOS. FINANCIEROS	872,17	
(=)UTILIDAD OPERACIONAL		496.952,13
(-) OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES		2.000,00
(=) UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJA.		494.952,13
(-)15%TRABAJADORES		74.242,82
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		420.709,31
(-)22% IMP. RENTA		92.556,05
(=)UTILIDAD DEL EJERCICIO		328.153,26
(-)5% RESERVA		16.407,66
UTILIDAD NETA		311.745,60

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras



3.1.2 Presupuesto Financiero

Este presupuesto es necesario para le estructuración financiera de la empresa. Está formado por: Presupuesto de Flujo de Efectivo, Presupuesto de Inversiones y el Balance General Presupuestado.

3.1.2.1 Presupuesto de Tesorería

Flujo de Caja se refieren a todos los valores que la empresa ha recibido en el periodo y todos los egresos sean estos operativos, inversiones o financieros.

Para la realización de este presupuesto se debe considerar el periodo, las ventas netas efectuadas, las inversiones, las financiaciones recibidas, el 15% de reparto y el 25% del impuesto a la renta. (Véase anexo 12)

3.1.2.2 Presupuesto de Inversiones

Conocido también como presupuesto de Capital, hace referencia a las inversiones que la empresa puede hacer con el pronóstico, ayuda a tomar decisiones sobre el efectivo obtenido en el periodo.

Ilustración 3 Presupuesto de Inversiones

BANCOS	90500,00
(+)VENTAS ANUALES PROYECTADAS	\$ 1.309.431,02
SUBTOTAL DISPONIBLE	<u>\$ 1.399.931,02</u>
(-)INVERSION	<u>0</u>
TOTAL	\$ 1.399.931,02

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras



3.2 Balance General Presupuestado

Refleja la situación financiera de la empresa engloba los rubros de activos, pasivos y patrimonio.

En el activo se examina los Activos Corrientes y No Corrientes, dentro de los corrientes se encuentran Efectivo y Equivalentes a Efectivos y las Cuentas por Cobrar, en los Activos No Corrientes se encuentra Propiedad Planta y Equipo. Los pasivos se dividen en Corrientes y No Corrientes Cuentas Por Pagar, Otras Cuentas Por Pagar, Acreedores Entidades Oficiales, Publicas, Pasivos Corrientes Empleados y los Pasivos No Corrientes incluye los Pasivos Financieros A Largo Plazo. Y el patrimonio en donde se encuentran: Capital Y Reservas, Superávit, Resultados. (Véase anexo 13)

Ilustración 4 Estado de Situación Financiera Final

Activo	
Activos Corrientes	1049107,19
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	90500,00
Cuentas Y Documentos Por Cobrar	943634,38
Pagados Por Anticipados	14972,81
Gastos Pagados Por Anticipado	14972,81
Activos No Corrientes	287707,92
Propiedades, Planta Y Equipo	287707,92
Costos Vehículos	953552,44
Depreciación Vehículos	665844,52
Total Activos	1336.815,11
Pasivo	
Pasivos Corrientes	214777,49
Cuentas Y Documentos Por Pagar	21462,29
Proveedores Locales	21462,29
Impuestos Fiscales	4432,75
Acreedores Entidades Oficiales, Publicas	92556,05
Impuestos Fiscales	92556,05
Pasivos Corrientes Por Benefiicos A Los Empleados	95090,81
Prestaciones Laborales (Provisiones)	95090,81
Descuentos A Empleados Por Pagar	1235,59
Pasivos No Corrientes	3449,12

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga
Paola Maribel Pillacela Zhunio



Pasivos Financieros A Largo Plazo - Pflp	3449,12
Total Pasivos	218.226,61
Patrimonio	
Capital	790400,00
Reservas, Superávit, Resultados	17929,94
Resultados	310258,56
Total Patrimonio	1118588,50
Total Pasivo + Patrimonio	1336.815,11

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras



Resultados

Para concluir con el desarrollo del trabajo de Presupuesto Maestro se ha realizado una comparación de los estados financiero de COMPAQUE del año 2016 con respecto a los estados proyectados para el año 2017.

Análisis financiero de la empresa COMPAQUECIA.LTDA del año 2016 con respecto a los estados financieros pronosticados para el año 2017.

Indicador de Liquidez

Tabla 14 Indicador de Liquidez

Indicador	Fórmula	Resultado
liquidez corriente 2016	$\frac{593236,89}{236854,94} =$	2,504
liquidez corriente 2017	$\frac{1049107,19}{214777,49} =$	4,8846

Indicador de liquidez

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
Elaborado por: Las autoras

Este indicador muestra que COMPAQUE CIA.LTDA en el año 2016, cuenta con 2,50 dólares para cubrir las deudas a corto plazo, mientras que para el año 2017 incrementa su liquidez en 4,88 dólares, esto se debe a que la empresa redujo los pasivos corrientes, por lo tanto la empresa está en condiciones de adquirir obligaciones a corto plazo ya que cuenta con la liquidez suficiente para cumplir con las mismas.



Indicadores de Solvencia

Tabla 15 Indicadores de Solvencia

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Fórmula	Resultado 2017
Endeudamiento del Activo	$\frac{247955,12}{1038390,36}$	0,2388	$\frac{218226,61}{1336815,11}$	0,1632
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{247955,12}{790435,24}$	0,3137	$\frac{218226,61}{1118588,50}$	0,1950
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{790435,24}{445153,47}$	1,7756	$\frac{1118588,50}{287707,92}$	3,8879
Apalancamiento	$\frac{1038390,36}{790435,24}$	1,3137	$\frac{1336815,11}{1118588,50}$	1,1950
Apalancamiento Financiero	$\frac{\frac{75330,24}{790435,24} + 86829,87}{1038390,36}$	1,1397	$\frac{\frac{420709,31}{1118588,50} + 564587,48}{1336815,11}$	0,8905

Indicadores De Solvencia

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar COMPAQUE, de cada dólar que tiene en los activos el 0,23 dólar es aportado por los acreedores en el año 2016, mientras que para el año 2017, este financiamiento a disminuido por parte de los acreedores en 0,16 esto se debe a que la empresa no depende de los acreedores, pues la influencia que tienen los acreedores no es elevada, por lo que es bueno ya que es no es conveniente tener un nivel elevado de préstamos, para de esa manera poder obtener mayor independencia.

COMPAQUE CIA.LTDA ha financiado el patrimonio en el año 2016 en 0,31 dólares, mientras que para el año 2017 este financiamiento a disminuido en 0.19 dólares, esto se debe a que los socios son los que financian su patrimonio.

El endeudamiento del activo fijo en la empresa COMPAQUE CIA.LTDA en el año 2016 es de 1,77 y, de 3,87 en el a 2017 esto se debe a que la empresa

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga

Paola Maribel Pillacela Zhunio



está en condiciones de financiar el activo fijo con el patrimonio, por lo tanto, esta situación es buena ya que se encuentra dentro de los límites establecidos que de 1 o mayor a uno.

Finalmente se puede observar que de acuerdo a estos índices que la empresa ha mejorado su solvencia en comparación con el año 2016, ya que como se puede observar en el año 2017 la solvencia se incrementó, debido a que su patrimonio no está comprometido con los acreedores ya cuenta con la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones que tiene la empresa con terceros y por lo tanto la empresa tiene una mayor autonomía.

Indicadores de Gestión

Tabla 16 Indicadores de Gestión

Indicador	Fórmula	Resultado 2016	Fórmula	Resultado 2017
Rotación de Cartera	$\frac{948372,89}{558622,84}$	1,6977	$\frac{1309431,02}{943634,38}$	1,38
Rotación de activos fijos	$\frac{948372,89}{445153,47}$	2,1304	$\frac{1309431,02}{287707,92}$	4,5513
Rotación de Ventas	$\frac{948372,89}{1038390,36}$	0,9133	$\frac{1309431,02}{1336815,11}$	0,9795
Periodo medio de cobranza	$\frac{484130,84 \times 365}{948372,89}$	186,32	$\frac{136813,22 \times 365}{1309431,02}$	38,13
Impacto de carga Financiera	$\frac{979,50}{948372,89}$	0,0010	$\frac{872,17}{1309431,02}$	0,0007

Indicadores de Gestión

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA
 Elaborado por: Las autoras

La rotación de cartera en el año 2016 es de 1,69 y, con una disminución de 1,38 en año 2017 esto se debe a que la empresa no tiene una adecuada



gestión en las cuentas x cobrar. También se puede observar que la rotación de los activos fijos en el año 2016 es de 2, 13 y en el 2017 se incrementó a 4,55, esto se debe a que la empresa de cada dólar que invierte en los activos fijos obtiene mayores ganancias por sus ventas esto se debe a que la empresa utilizo de mejor manera los activos fijos.

Mientras en lo que se refiere a la rotación de ventas COMPAQUE en el año 2016 tiene una rotación de 0,91 de las ventas en comparación al año 2017 la rotación incremento en 0, 97 de las ventas esto se debe a que la empresa utilizo de mejor manera los recursos de la misma puesto que a mayores ventas de mejor manera se están utilizando los activos.

El periodo medio de cobranza en el año 2016 es de 186,32 días y de 38,13 días en el 2017 esto se debe a que la empresa mejoro la gestión de cobranzas a través de la disminución en el número de días para cobrar los créditos esto es bueno ya que la empresa podrá tener mayor liquidez en el corto plazo.

El impacto de carga financiera de la empresa COMPAQUE.CIA.LTDA es de 0,001 para el año 2016, y que en el 2017 disminuyo en un 0,0007, esto se debe a que la empresa cuenta con mayores ingresos con los cuales puede cubrir los gastos, este indicador señala en cuanto son afectadas las ventas para cubrir los gastos lo que indica que es favorable, pues puede cubrir los gastos financieros originados en la empresa. Es decir que los gastos financieros no afectan a la empresa.

Indicadores de Rentabilidad



Tabla 17 Indicadores de Rentabilidad 2016

Indicador	Fórmula	Resultado
Rentabilidad neta del activo	$\frac{57232,74}{948372,89} \times \frac{948372,89}{1038390,36}$	0,05511
Margen Bruto	$\frac{948372,89 - 0}{948372,89}$	1
Margen Operacional	$\frac{86829,87}{948372,89}$	0,09155
Margen Neto	$\frac{57232,74}{948372,89}$	0,06034
Rentabilidad Oper. del Patrimonio	$\frac{86829,87}{790435,24}$	0,11
Rentabilidad Financiera	$\frac{948372,89}{1038390,36} \times \frac{86829,87}{948372,89} \times \frac{1038390,36}{790435,24} \times \frac{75330,24}{86829,87} \times \frac{57232,74}{75330,24}$	0.7241

Indicadores de Rentabilidad 2016

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA

Elaborado por: Las autoras

Tabla 18 Indicadores de Rentabilidad 2017

Indicador	Fórmula	Resultado 2017
Rentabilidad neta del activo	$\frac{311745,60}{1309431,02} \times \frac{1309431,02}{1336815,11}$	0,2332
Margen Bruto	$\frac{1309431,02 - 0}{1309431,02}$	1
Margen Operacional	$\frac{494952,13}{1309431,02}$	0,3779
Margen Neto	$\frac{311745,60}{1309431,02}$	0,3779

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga

Paola Maribel Pillacela Zhunio



Rentabilidad Oper. del Patrimonio	$\frac{494952,13}{1118588,50}$	0,4424
Rentabilidad Financiera	$\frac{1309431,02}{1336815,11} \times \frac{494952,13}{1309431,02} \times$ $\frac{1336815,11}{1118588,50} \times \frac{420709,31}{494952,13}$ $\times \frac{311745,60}{420709,31}$	0,2786

Indicadores De Rentabilidad 2017

Fuente: COMPAQUE CIA.LTDA

Elaborado por: Las autoras

La situación COMPAQUE es adecuada debido a que su negocio es lucrativo como se puede observar en la utilidad neta del activo en el año 2016 es de 0,055 con respecto, al año 2017 que es de 0,2332 esto se debe a que se utilizó de mejor manera los activos, esto quiere decir que los socios obtendrán mayores ganancias en el año 2017.

La utilidad operacional en el año 2016 es de 0,091 mientras que en el 2017 es de 0,3779 esto quiere decir que la empresa COMPAQUE después de cubrir los gastos obtendrá mayores ganancias.

La rentabilidad operacional representa en el año 2016 el 0,11 de la inversión de la empresa con relación al año 2017 donde su rentabilidad incremento en 0,4424 esto se debe a que mejoro la efectividad delos servicios al incrementar sus ventas.

Esto quiere decir que la empresa mejoro la capacidad para generar beneficios por parte de sus activos

Después de este análisis a través de la utilización de los indicadores financieros se ha concluido que tanto la liquidez, solvencia, Gestión y rentabilidad de la empresa se incrementó con el desarrollo del Presupuesto Maestro.

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga
Paola Maribel Pillacela Zhunio



Capítulo 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Con la información brindada por la empresa e investigaciones propias, se ha finalizado el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA. Se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En una entrevista realizada al Gerente dio a conocer que desde su origen la empresa ha prestado el servicio de transporte de carga pesada, sin planificación ni organización, factores que son importantes para el crecimiento del negocio. Pues al no gozar con estos factores la empresa carece de información fundamental sobre las actividades que realiza. Ya que esto impide conocer las ventas mensuales y gastos que incurren en cada ruta. Con lo que se ha establecido que la empresa no puede planificar las utilidades y costos, no puede determinar sus ingresos y egresos de dinero volviendo menos eficiente la gestión.

Mediante el uso de indicadores de los periodos 2015,2016 y 2017 se ha realizado comparaciones entre los mismo, lo que permite contemplar que la empresa puede cubrir sus obligaciones a corto plazo. La influencia de los acreedores a disminuido paulatinamente y proporcionalmente la eficiencia del uso de los recursos y rendimiento ha mejorado.

Se ha recopilado información para fundamentar teóricamente los aspectos necesarios para la construcción del Presupuesto Maestro por lo que se ha puesto mayor énfasis en los ingresos y egresos que son elementos críticos



de éxito para la empresa. Permite proyectar y controlar las actividades necesarias para el funcionamiento del negocio.

Se ha validado la construcción del Presupuesto Maestro a través de entrevistas al Gerente, Contador y empleados de la empresa en las mismas se daba a conocer los valores pronosticados del Proyecto.

El Presupuesto Maestro es una herramienta que ayuda a la administración de la empresa a tomar decisiones oportunas y acertadas sobre sus recursos, minimizando los riesgos del mercado, puesto que permite conocer las rutas que son rentables y menos rentables.

4.2 Recomendaciones

A la empresa COMPAQUE CIA.LTDA se recomienda:

Gracias a la información recopilada se recomienda a las empresas de servicios el uso del Presupuesto Maestro, pues la utilización del mismo permite proyectar los ingresos, costos y gastos de la empresa, para tomar decisiones y controlar las actividades permitiendo dinamizar la economía.

Debido que desde su origen la empresa no cuenta con planificación ni organización, se recomienda a la empresa COMPAQUE CIA.LTDA usar la misión, visión y objetivo propuestos en el proyecto.

Debido a que la empresa cuenta con una gestión deficiente se recomienda desarrollar una política de cobro, que le permita controlar el cobro de las



cuentas a los clientes dentro de los 30 días, para evitar un alto grado de cuentas por cobrar y mejorar el área de crédito de la empresa.

Debido a que actualmente la empresa carece de una eficiente gestión, se recomienda capacitar continuamente al personal de la empresa, para prestar un servicio de calidad y lograr la satisfacción de los clientes, manteniendo la fidelidad de los mismos.

4.3 Limitaciones

Poca información sobre Presupuestos de empresas de servicios, esto se debe a que la mayor parte de presupuestos están enfocados en el sector manufacturero y comercial, mientras que no lo realizan para empresa de servicios en especial en una de transporte de carga. Por esta razón la realización del mismo se complicó ya que no se cuenta con información suficiente sobre este tema en la rama de servicios.

Información desactualizada e incompleta de la empresa, debido a que no cuenta con los ingresos y egresos detallados mensualmente por cada ruta. Falta de un plan estratégico que defina con claridad los objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo. Falta de misión y visión de la empresa y falta de determinación de funciones de cada empleado de la empresa.

Horarios establecidos por la empresa para hablar de manera directa con el contador y representante legal, ya que se puede hablar con ellos 2 veces al mes, este tiempo no fue conveniente ya que muchas veces se quedaban preguntas por hacer y que era conveniente preguntarle de manera directa pero el tiempo era limitado.



Bibliografía

Arias Amaguaña, A. (2013). *Presupuesto Maestro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., año 2013.*(tesis de maestría).

Obtenido de Repositorio Insitucional:
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3240>

Ávila Macedo, J. J. (2007). *Introducción a la Contabilidad.* México: Umbral.

Backer, M., Jacobsen, L., & Ramírez Padilla, D. N. (1988). *Contabilidad de costos UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES.* Mexico : McGRAW-HILL. Recuperado el 24 de 11 de 2016

Bahillo Marcos, M. E., Pérez Bravo, M. C., & Escríbano Ruiz, G. (2013). *Gestión financiera.* Madrid: Paraninfo.

Cárdenas, R. A., & Nápoles. (2016). *Costos II La Gestión Gerencial.* México: Contadores Públicos.

Chancusig Chile, S. P., & Jaque Vaca, J. M. (Junio de 2011). *Elaboración De Un Presupuesto Maestro En La Empresa De Lácteos Tanicuchi Ubicada En La Parroquia Tanicuchi, Cantón Latacunga, Provincia De Cotopaxi Para El Periodo 2010.* (tesis de grado). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec>:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1437/1/T-UTC-2073.pdf>

Díaz Paniagua, E., & Leon Sanchez, M. (2014). *Gestión Administrativa y Comercia en Restauración.* Madrid: Paraninfo, SA.



Fagilde, C. A. (2009). Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula Material de apoyo instruccional para estudiantes de las Carreras de Administración y Contaduría Pública de la UNELLEZ. V.P.D.S BARINAS. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de <http://www.upg.mx>: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>

Hernández Orozco, C. (2011). *Planificación y Programación*. EUNED.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de Costos Un enfoque gerencial*. México: PEARSON.

Mendoza Roca, C. (2004). *Presupuesto para empresas de manufactura*. Barranquilla: Uninorte.

Mercado H, S. (2004). *Administración Aplicada*. México: Limusa.

Montenegro Girón , F. J. (Septiembre de 2011). *El Sistema de Presupuesto Maestro como Herramienta para el Control de los Recursos Financieros en las Empresas Proveedoras de la Industria del mueble*.
Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>

Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.

Ortiz Salmeron, J. (2013). *Gestión financiera*. Editex.

Ortiz Salmerón, J. (2013). *Gestión financiera*. Editex.



Peña, A. (2012). *Administración y Finanzas Proyecto Empresarial*. Madris: Paraninfo.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.

Rubio Dominguez, P. (2007). *Manual de analisis financiero*.

Soliz Arias, E. V. (2014). *Presupuesto Maestro para el segundo semestre la empresa Maderas*. (tesis de grado). Obtenido de Repositorio Institucional: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3717>

Superintendencia de Compañías, v. y. (2015). *Superintendencia de Compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, valores y seguros: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Tanaka Nakasone, G. (2005). *Analisis de Estados financieros para la toma de decisiones*. Lima: Pontificia Universidad Catolica de Peru.

Urgiles, F., & Reinoso, R. (2009-2010). *Diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro para empresas de ferretería aplicado a la empresa ASAGA S.A.* (tesis de grado). Recuperado el 24 de 11 de 2016, de Repositorio Digital: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1449/1/tcon477.pdf>

Vite Robbys, K. V., & Zúñiga Tobar, A. S. (2015). *Análisis del presupuesto maestro como Herramienta para la toma de decisiones de la Empresa LAGOSBOOKS S.A., periodo 2013*. (tesis de grado). Obtenido de Repositorio: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/896>



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera Noverola, C. (2005).
Presupuestos Planificación y control. Mexico: PEARSON
EDUCACIÓN.



Anexos

Anexo 1

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Del 01/01/2016 al 31/12/2016

1	ACTIVO	
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	593236,89
1.1.1	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	1639,31
1.1.1.02	BANCOS	1639,31
1.1.1.02.01	COOP JEP	1639,31
1.1.2.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES	576624,77
1.1.2.01.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	558622,84
1.1.2.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES	484130,94
1.1.2.01.99	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR VARIAS	74491,90
1.1.2.03.	CUENTAS POR COBRAR CREDITOS FISCALES	18001,93
1.1.2.03.04	CREDITO TRIBUTARIO (IMPUESTO RENTA)	18001,93
1.1.4.	PAGADOS POR ANTICIPADOS	14972,81
1.1.4.01.	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	14972,81
1.1.4.01.01	PIRMAS DE SEGURO PAGADOS POR ANTICIPADO	14972,81
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	445153,47
1.2.1.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	445153,47
1.2.1.05.	COSTOS VEHICULOS	953552,44
1.2.1.05.01	COSTO VEHICULOS	953552,44
1.2.1.11.	DEPRECIACION VEHICULOS	508398,97
1.2.1.11.01	(-)DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	508398,97
	TOTAL ACTIVOS	1038390,36
2.	PASIVO	
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	236854,94
2.1.1.	SOBREGIROS BANCARIOS	9853,00
2.1.1.01.	SOBREGIROS BANCOS LOCALES	9853,00
2.1.1.01.02	SOBREGIRO BANCO DEL PICHINCHA	9853,00
2.1.3.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	66759,90
2.1.3.01.	PROVEEDORES LOCALES	66759,90
2.1.3.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES	66759,90
2.1.4.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	108976,00
2.1.4.01.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	108976,00
2.1.4.01.08	CTAS POR PAGAR OTRAS	632,00
2.1.4.01.09	CTAS POR PAGAR CONORQUE CIA.LTDA	75570,00
2.1.4.01.11	OTRAS CTAS POR LIQUIDAR	32774,00
2.1.5.	ACREEDORES ENTIDADES OFICIALES, PUBLICAS	19573,70
2.1.5.01.	IMPUESTOS FISCALES	19573,70
2.1.5.01.10	SRI POR PAGAR	3001,05
2.1.5.01.10	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	16572,65



2.1.6.	PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICOS A LOS EMPLEADOS	29358,68
2.1.6.01.	PRESTACIONES LABORALES (Provisiones)	28297,68
2.1.6.01.01	SUELDO POR PAGAR	9984,40
2.1.6.01.02	DECIMO TERCER SUELDO	934,70
2.1.6.01.03	DECIMO CUARTO SUELDO	2989,60
2.1.6.01.05	APORTE PATRONAL IESS	1364,50
2.1.6.01.10	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	13024,48
2.1.6.02.	DESCUENTOS A EMPLEADOS POR PAGAR	1061,00
2.1.6.02.01	APORTE PERSONAL IESS	1061,00
2.1.7.	OTROS PASIVOS CORRIENTES	2333,66
2.1.7.02.01	OTROS PASIVOS	2333,66
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES	11100,18
2.2.1.	PASIVOS FINANCIEROS A LARGO PLAZO - PFLP	11100,18
2.2.1.01.	PFLP OBLIGACIONES, PRESTAMOS BANCOS LO	11100,18
2.2.1.01.02	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS L/P	11100,18
	TOTAL PASIVOS	247955,12
3.	PATRIMONIO	
3.1.	CAPITAL	790400,00
3.1.1.	CAPITAL SOCIAL	790400,00
3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL	790400,00
3.1.1.01.01	Capital Inicial	790400,00
3.2.	RESERVAS, SUPERAVIT, RESULTADOS	1522,28
3.2.1.	RESERVA LEGAL	1522,28
3.2.3.	RESULTADOS	-1487,04
3.2.3.01.	RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	58719,78
3.2.3.01.02.	(-)PERDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	58719,78
3.2.3.02.	RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	57232,74
3.2.3.02.01	Resultado del Ejercicio	57232,74
	TOTAL PATRIMONIO	790435,24
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1038390,36



Anexo 2

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado) Del 01/01/2016 al 31/12/2016

4.	INGRESOS		948.372,89
4.1.	INGRESOS VENTAS	948.372,89	
4.1.1.	INGRESOS TRANSPORTE	948.372,89	
4.1.1.01.	ING. TRANSPORTE - TARIFA 0%	948.372,89	
4.1.1.01.01	Ing. Transporte - Tarifa 0%	948.372,89	
6.	COSTOS/GASTOS		859.535,94
6.1.	GASTOS	175.888,78	
6.1.1.	GASTOS EN PERSONAL	175.888,78	
6.1.1.01.	SUELDOS Y SALARIOS	175.888,78	
6.1.1.01.01	Sueldos y Salarios	108.728,18	
6.1.1.01.02	Sobretiempo	21.287,63	
6.1.1.01.04	Vacaciones	321,21	
6.1.1.01.07	Decimo 3er Sueldo	10.714,59	
6.1.1.01.08	Decimo 4to Sueldo	6.732,45	
6.1.1.01.10	Indemnización	1.803,42	
6.1.1.01.11	Fondo de Reserva	9.774,25	
6.1.1.01.12	Apo Patronal IESS, IECE, SECAP	15.796,92	
6.1.1.01.14	Bonificación Desahucio	730,13	
6.2.1.	GASTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN	474178,60	
6.2.1.01.	SUMINISTROS Y MATERIALES	3044,70	
6.2.1.01.01	Uniformes Personal	1063,00	
6.2.1.01.02	Sum. Mantenimiento	645,80	
6.2.1.01.03	Sum. Limpieza	14,90	
6.2.1.01.04	Sum. Oficina	1.321,00	
6.2.1.02.	GASTOS GENERALES	123.584,55	
6.2.1.02.01	Movilización, Viáticos	2.558,53	
6.2.1.02.06	Licencias, Permisos, Matriculación	12.480,77	
6.2.1.02.09	Peajes	14.780,05	
6.2.1.02.10	Gastos de Monitoreo y Vigilancia	4.821,48	
6.2.1.02.15	Agasajos Personal	1.088,99	
6.2.1.02.17	Servicios Prestados	23.334,38	
6.2.1.02.21	Otros Gastos, Misceláneos	12362,59	
6.2.1.02.22	IVA Gasto	52.157,76	
6.2.1.03.	REPUESTOS/COMBUSTIBLES Y ENERGÍAS	266.961,42	
6.2.1.03.03	Combustibles	120.494,93	
6.2.1.03.04	Lubricantes y Aceites	3.908,87	
6.2.1.03.05	Repuestos	99.299,44	



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

6.2.1.03.06	Llantas	43.258,18	
6.2.1.04.	MANTENIMIENTO, REPARACIONES	80587,93	
6.2.1.04.02	Mant Instalaciones - Bodegas	158,07	
6.2.1.04.03	Mant Vehículos	80.420,93	
6.2.1.04.04	Mant Muebles Enseres	8,93	
6.2.2.	GASTOS FIJOS	209.468,56	
6.2.2.01.	HONORARIOS Y CONTRIBUCIONES	5.916,47	
6.2.2.01.01	Honorarios Profesionales	3.949,52	
6.2.2.01.06	Contribución SuperCompanias	740,34	
6.2.2.01.09	Contribución Solidaria SRI	1.226,61	
6.2.2.02.	GASTOS DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES	203.552,09	
6.2.2.02.01	Depreciaciones	157.445,75	
6.2.2.02.04	Amortización de Seguros	46.106,34	
7.	GASTOS/INGRESOS NO OPERACIONALES		2.007,08
7.1.	GASTOS FINANCIEROS	979,5	
7.1.1.	GASTOS INTERESES PASIVOS FINANCIEROS	979,5	
7.1.1.01.	GASTOS INTERESES PASIVOS FINANCIEROS	979,5	
7.1.1.01.01	Gastos Interés Obligaciones, Pres	91,24	
7.1.1.01.04	Gastos Interés en Mora, varios Lo	36,8	
7.1.1.01.05	Gastos Bancarios - Bancos Locales	851,46	
7.2.	GASTOS NO OPERACIONALES	2221,16	
7.2.1.	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	2221,16	
7.2.1.01.	OTROSGASTOS NO OPERACIONALES	2221,16	
7.2.1.01.03	Deducciones en reclamos al seguro	2.221,16	
7.3	INGRESOS FINANCIEROS	-27,44	
7.3.1	INGRESOS INTERESES INVERSIONES	-27,44	
7.3.1.01	INGRESOS INTERESES INVERSIONES LOCALES	-27,44	
7.03.01.01	Ingresos Interés Inversiones Local	27,44	
7.4	INGRESOS NO OPERACIONALES	-1.166,14	
7.4.1	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-1.166,14	
7.4.1.01	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-1.166,14	
7.4.1.01.02	Sobrantes de reclamos al seguro	1.164,24	
7.4.1.01.04	Ingresos sobrantes cajas	1,98	
Resultado del Ejercicio			86.829,87
15% Trabajadores			13.024,48
(=) Utilidad Después de Trabajadores			73.805,39
8.	OTROS GASTOS NO DEDUCIBLE		18467,01
Perdida de años anteriores			-16942,16
(=) Antes de Impuestos			75.330,24
Impuesto a la Renta			16572,65
Utilidad del Ejercicio			57232,74



Anexo 3

Mínimos Cuadrados

AÑO	PERIODOS X	VENTAS Y	X.Y	X^2
2013	1	\$ 537.780,62	\$ 537.780,62	1
2014	2	\$ 840.285,95	\$ 1.680.571,91	4
2015	3	\$ 843.616,39	\$ 2.530.849,17	9
2016	4	\$ 937.751,11	\$ 3.751.004,45	16
TOTAL	10	\$ 3.159.434,08	\$ 8.500.206,15	30

B1=	$\frac{8.500.206,15}{30}$	$\frac{-(10 * 3.159.434,08)}{100}$	$\frac{4}{4}$
B1=	$\frac{8.500.206,15}{30}$	$\frac{-7898585,199}{-25}$	$\frac{4}{4}$
B1=	$\frac{601.620,95}{5}$		
B1=	120324,1909		

B0=	$\frac{789858,5199-}{(120324,191 * 2,5)}$	
B0=	$\frac{789858,5199}{-300810,477}$	
B0=	489048,0426	

Y=	$489048,0426 + (120324,191 * 5)$
y=	$489048,0426 + 601620,955$
Y=	1090668,997



Anexo 3.1 Ventas del año 2016

RUTAS	CANT VIAJES ANUAL	NUMERO DE TONELADAS POR VIAJE	TONELADAS ANUALES	PRECIO POR TONELADA	TOTAL VENTAS ANUALES 2016
Guayaquil	99	89,70	8880,30	\$ 10,00	\$ 88.803,00
Jujan	91	90,00	8190,00	\$ 10,00	\$ 81.900,00
Catamayo	82	89,70	7355,40	\$ 11,00	\$ 80.909,40
Saraguro	81	89,75	7269,54	\$ 9,00	\$ 65.425,89
Yaguachi	83	90,00	7470,00	\$ 10,00	\$ 74.700,00
Ventanas	81	89,70	7265,70	\$ 12,00	\$ 87.188,40
Salinas	77	89,70	6906,90	\$ 12,00	\$ 82.882,80
Milagro	89	89,70	7983,30	\$ 10,00	\$ 79.833,00
Zapotal	79	89,80	7094,20	\$ 12,00	\$ 85.130,40
Samborondon	95	90,00	8550,00	\$ 10,00	\$ 85.500,00
Huaquillas	81	90,00	7290,00	\$ 10,00	\$ 72.900,00
Marcelino Maridueña	79	80,00	6320,00	\$ 10,00	\$ 63.200,00
	1017	1068,05	90575,34	126,00	948372,89



Anexo 3.2 Ventas de todos los años

VENTAS					%	PROMEDIO VENTAS	% PROMEDIO DE VENTAS
	2013	2014	2015	2016	VENTAS		
ENERO	\$ -	\$ 51.054,90	\$ 71.123,00	\$ 72.035,90	0,08	\$ 64.737,93	0,07
FEBRERO	\$ -	\$ 61.458,54	\$ 69.663,02	\$ 72.142,06	0,08	\$ 67.754,54	0,08
MARZO	\$ 42.747,41	\$ 61.458,54	\$ 70.938,83	\$ 868,30	0,001	\$ 44.421,89	0,05
ABRIL	\$ 38.920,00	\$ 61.458,54	\$ 69.663,02	\$ 84.987,36	0,09	\$ 72.036,31	0,08
MAYO	\$ 96.327,00	\$ 61.458,54	\$ 71.232,64	\$ 70.105,92	0,07	\$ 67.599,03	0,08
JUNIO	\$ 51.569,00	\$ 61.458,54	\$ 69.663,02	\$ 85.831,83	0,09	\$ 72.317,80	0,08
JULIO	\$ 51.569,00	\$ 61.458,54	\$ 69.663,02	\$ 87.005,99	0,09	\$ 72.709,18	0,08
AGOSTO	\$ 51.569,00	\$ 61.937,56	\$ 70.275,20	\$ 75.069,50	0,08	\$ 69.094,09	0,08
SEPTIEMBRE	\$ 51.569,00	\$ 63.522,02	\$ 71.871,07	\$ 109.410,72	0,12	\$ 81.601,27	0,09
OCTUBRE	\$ 50.372,21	\$ 62.914,13	\$ 69.663,02	\$ 86.371,68	0,09	\$ 72.982,94	0,08
NOVIEMBRE	\$ 51.569,00	\$ 131.588,20	\$ 70.197,53	\$ 90.184,68	0,10	\$ 97.323,47	0,11
DICIEMBRE	\$ 51.569,00	\$ 100.517,90	\$ 69.663,02	\$ 103.737,17	0,11	\$ 91.306,03	0,10
TOTAL	\$ 537.780,62	\$ 840.285,95	\$ 843.616,39	\$ 937.751,11	1,00	\$ 873.884,49	1

Anexo 3.3 Ventas de todos los años con inflación

VENTAS	CON INFLACION			
	2013	2014	2015	2016
ENERO	\$ -	\$ 53.000,00	\$ 73.611,05	\$ 72.851,84
FEBRERO	\$ -	\$ 63.800,00	\$ 72.100,00	\$ 72.959,20
MARZO	\$ 43.933,62	\$ 63.800,00	\$ 73.420,44	\$ 878,14
ABRIL	\$ 40.000,00	\$ 63.800,00	\$ 72.100,00	\$ 85.950,00



MAYO	\$ 99.000,00	\$ 63.800,00	\$ 73.724,53	\$ 70.900,00
JUNIO	\$ 53.000,00	\$ 63.800,00	\$ 72.100,00	\$ 86.804,04
JULIO	\$ 53.000,00	\$ 63.800,00	\$ 72.100,00	\$ 87.991,49
AGOSTO	\$ 53.000,00	\$ 64.297,27	\$ 72.733,60	\$ 75.919,80
SEPTIEMBRE	\$ 53.000,00	\$ 65.942,10	\$ 74.385,29	\$ 110.650,00
OCTUBRE	\$ 51.770,00	\$ 65.311,05	\$ 72.100,00	\$ 87.350,00
NOVIEMBRE	\$ 53.000,00	\$ 136.601,47	\$ 72.653,21	\$ 91.206,19
DICIEMBRE	\$ 53.000,00	\$ 104.347,45	\$ 72.100,00	\$ 104.912,19
TOTAL	\$ 552.703,62	\$ 872.299,34	\$ 873.128,12	\$ 948.372,89

Anexo 3.3 Ventas anuales 2017

RUTAS	TOTAL VAJES ANUALES	%	TOTAL VENTAS ANUALES	PRECIO TONELADA	TONELADA ANUAL	NUMERO DE TONELADAS
Guayaquil	127	0,10	\$ 114.358,11	\$ 10,00	11435,8	90,00
Jujan	118	0,09	\$ 106.484,65	\$ 10,00	10648,5	90,00
Catamayo	93	0,07	\$ 92.660,28	\$ 11,00	8423,7	90,00
Saraguro	111	0,09	\$ 89.936,78	\$ 9,00	9993,0	90,00
Yaguachi	108	0,08	\$ 97.890,14	\$ 10,00	9789,0	90,00
Ventanas	106	0,08	\$ 114.968,76	\$ 12,00	9580,7	90,00
Salinas	102	0,07	\$ 110.255,14	\$ 12,00	9187,9	90,00
Milagro	116	0,08	\$ 104.642,69	\$ 10,00	10464,3	90,00
Zapotal	108	0,07	\$ 116.814,51	\$ 12,00	9734,5	90,00
Samborondon	125	0,09	\$ 113.134,50	\$ 10,00	11313,4	90,00
Huaquillas	110	0,07	\$ 99.407,60	\$ 10,00	9940,8	90,00
Marcelino Maridueña	113	0,08	\$ 90.730,66	\$ 10,00	9073,1	80,00
Méndez	48	0,03	\$ 58.147,20	\$ 13,46	4320,0	90,00
TOTAL	1385	1	1309431,016	139,46	123904,6729	1160



Anexo 4

Presupuesto de costos y gastos sin IVA por mes

Concepto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMB	DICIEMB	SUMA TOTAL
1. COSTOS DE OPERACIÓN													
Costos Directos													
Mano de Obra Directa	13670,22	14307,21	9380,23	15211,36	14274,37	15270,80	15353,45	14590,07	17231,12	15411,25	20551,06	19280,40	184531,55
Combustible	10000,39	10466,38	6862,07	11127,80	10442,36	11370,77	11432,31	10863,90	12830,45	11475,36	15302,50	14356,36	136530,64
Peajes	1090,76	1141,59	748,46	1213,73	1138,97	1218,48	1225,07	1164,16	1374,89	1229,68	1639,79	1538,41	14724,00
Viáticos	1026,02	1073,83	704,03	1141,69	1071,36	1146,15	1152,35	1095,06	1293,28	1156,69	1542,46	1447,09	13850,00
Costos Indirectos													
Aceites, Filtros	935,76	979,36	642,10	1041,25	977,11	1063,99	1069,74	1016,56	1200,57	1073,77	1431,88	1343,35	12775,44
Mantenimiento	3743,02	3917,44	2568,39	4165,00	3908,45	4255,94	4278,97	4066,22	4802,28	4295,09	5727,54	5373,41	51101,74
Repuestos	6550,29	6855,51	4494,68	7288,75	6839,78	7447,90	7488,21	7115,89	8403,99	7516,40	10023,19	9403,47	89428,05
Llantas	3691,04	3863,03	2532,72	4107,15	3854,16	4196,83	4219,54	4009,75	4735,58	4235,43	5647,99	5298,78	50392,00
Matricula Depreciación vehículos	155,96	163,23	107,02	173,54	162,85	177,33	178,29	169,43	200,09	178,96	238,65	223,89	2129,24
Total Costos Operativos	53017,26	54921,38	40193,50	57624,09	54823,22	58301,99	58551,75	56244,84	64226,06	58726,44	74258,87	70418,96	701308,35
2. GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Sueldos	2226,15	2329,88	1527,54	2477,12	2324,53	2486,79	2500,25	2375,94	2806,03	2509,67	3346,67	3139,74	30050,30
Suministros de Oficina	87,73	91,81	60,20	97,62	91,60	99,75	100,29	95,30	112,55	100,67	134,24	125,94	1197,70



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Suministro de Mantenimiento	45,49	47,61	31,21	50,62	47,50	51,72	52,00	49,42	58,36	52,20	69,61	65,30	621,03
Suministro de Limpieza	1,30	1,36	0,89	1,45	1,36	1,48	1,49	1,41	1,67	1,49	1,99	1,87	17,74
Depreciación vehículos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9600,00
Seguro	3730,37	3369,36	3730,37	1635,27	701,19	361,25	373,29	373,29	361,25	337,17	0,00	0,00	14972,81
Honorarios Profesionales	233,94	244,84	160,52	260,31	244,28	266,00	267,44	254,14	300,14	268,44	357,97	335,84	3193,86
Otros Gastos Administrativos	71,48	74,81	49,05	79,54	74,64	81,28	81,72	77,65	91,71	82,02	109,38	102,62	975,90
Total Gastos Administrativos	7196,45	6959,68	6359,78	5401,92	4285,10	4148,27	4176,47	4027,15	4531,71	4151,66	4819,85	4571,31	60629,34
3. GASTOS DE VENTAS													
Honorarios Profesionales	48,74	51,01	33,44	54,23	50,89	55,42	55,72	52,95	62,53	55,93	74,58	69,97	665,39
Publicidad	166,36	174,11	114,15	185,11	173,71	189,15	190,18	180,72	213,43	190,89	254,56	238,82	2271,19
Total Gastos de Ventas	215,09	225,12	147,59	239,34	224,60	244,57	245,89	233,67	275,96	246,82	329,13	308,78	2936,58
4. GASTOS FINANCIEROS													
Gastos Interés	107,34	101,49	86,33	89,61	80,90	77,52	69,08	65,19	58,94	50,94	46,27	38,56	872,17
Total Gastos Financieros	107,34	101,49	86,33	89,61	80,90	77,52	69,08	65,19	58,94	50,94	46,27	38,56	872,17
TOTAL	60536,14	62207,66	46787,20	63354,96	59413,82	62772,35	63043,19	60570,86	69092,67	63175,86	79454,13	75337,61	765746,44



Anexo 5 IVA del Presupuesto de Costos y Gastos

Concepto	IVA ENERO	IVA FEBRERO	IVA MARZO	IVA ABRIL	IVA MAYO	IVA JUNIO	IVA JULIO	IVA AGOST	IVA SEPTIEMB	IVA OCTUB	IVA NOVIEB	IVA DICEMB	IVA TOTAL
1. COSTOS DE OPERACIÓN													
Costos Directos													
Combustible	1400,05	1465,29	960,69	1557,89	1461,93	1364,49	1371,88	1303,67	1539,65	1377,04	1836,30	1722,76	17361,66
Costos Indirectos													
Aceites, Filtros	131,01	137,11	89,89	145,78	136,80	127,68	128,37	121,99	144,07	128,85	171,83	161,20	1624,56
Mantenimiento	524,02	548,44	359,57	583,10	547,18	510,71	513,48	487,95	576,27	515,41	687,30	644,81	6498,26
Repuestos	917,04	959,77	629,26	1020,43	957,57	893,75	898,58	853,91	1008,48	901,97	1202,78	1128,42	11371,95
Llantas	516,75	540,82	354,58	575,00	539,58	503,62	506,35	481,17	568,27	508,25	677,76	635,85	6408,00
Matricula	21,83	22,85	14,98	24,30	22,80	21,28	21,39	20,33	24,01	21,48	28,64	26,87	270,76
Depreciación vehículos													0,00
Total Costos Operativos	3510,70	3674,29	2408,98	3906,49	3665,86	3421,53	3440,05	3269,01	3860,75	3453,00	4604,61	4319,91	43535,19
2. GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Suministros de Oficina	12,28	12,85	8,43	13,67	12,82	11,97	12,03	11,44	13,51	12,08	16,11	15,11	152,30
Suministro de Mantenimiento	6,37	6,67	4,37	7,09	6,65	6,21	6,24	5,93	7,00	6,26	8,35	7,84	78,97



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Suministro de Limpieza	0,18	0,19	0,12	0,20	0,19	0,18	0,18	0,17	0,20	0,18	0,24	0,22	2,26
Seguro	522,25	471,71	522,25	228,94	98,17	43,35	44,79	44,79	43,35	40,46	0,00	0,00	2060,07
Honorarios Profesionales	32,75	34,28	22,47	36,44	34,20	31,92	32,09	30,50	36,02	32,21	42,96	40,30	406,14
Otros Gastos Administrativos	10,01	10,47	6,87	11,14	10,45	9,75	9,81	9,32	11,01	9,84	13,13	12,31	124,10
Total Gastos Administrativos	583,84	536,17	564,51	297,47	162,48	103,38	105,15	102,15	111,08	101,04	80,78	75,79	2823,84
3. GASTOS DE VENTAS													
Honorarios Profesionales	6,82	7,14	4,68	7,59	7,12	6,65	6,69	6,35	7,50	6,71	8,95	8,40	84,61
Publicidad	23,29	24,38	15,98	25,92	24,32	22,70	22,82	21,69	25,61	22,91	30,55	28,66	288,81
Total Gastos de Ventas	30,11	31,52	20,66	33,51	31,44	29,35	29,51	28,04	33,12	29,62	39,50	37,05	373,42
TOTAL	4124,66	4241,98	2994,15	4237,47	3859,78	3554,26	3574,70	3399,20	4004,95	3583,66	4724,89	4432,75	46732,45



Anexo 6

COSTOS/ GASTOS DIRECTOS

Sueldos y salarios del personal de la empresa

Anexo 6.1 Sueldos y salarios mensuales

CARGO	SUELDO	APORT PAT.	COSTO MENSUAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL	APORTE PERSONAL
CHOFER TRAILER	850,0	94,8	944,8	70,8	31,25	70,8	35,4	1153,1	80,325
CHOFER TRAILER	850,0	94,8	944,8	70,8	31,25	70,8	35,4	1153,1	80,325
CHOFER TRAILER	850,0	94,8	944,8	70,8	31,25	70,8	35,4	1153,1	80,325
CHOFER	800,0	89,2	889,2	66,7	31,25	66,7	33,3	1087,1	75,6
CHOFER	800,0	89,2	889,2	66,7	31,25	66,7	33,3	1087,1	75,6
CHOFER	600,0	66,9	666,9	50,0	31,25	50,0	25,0	823,2	56,7
CHOFER	800,0	89,2	889,2	66,7	31,25	66,7	33,3	1087,1	75,6
CHOFER	600,0	66,9	666,9	50,0	31,25	50,0	25,0	823,2	56,7
CHOFER TRAILER	850,0	94,8	944,8	70,8	31,25	70,8	35,4	1153,1	80,325
CHOFER TRAILER	850,0	94,8	944,8	70,8	31,25	70,8	35,4	1153,1	80,325
ESTIBADOR	400,0	44,6	444,6	33,3	31,25	33,3	16,7	559,2	37,8
AYUDANTE	450,0	50,2	500,2	37,5	31,25	37,5	18,8	625,2	42,525
EMPACADOR	400,0	44,6	444,6	33,3	31,25	33,3	16,7	559,2	37,8
EMPACADOR	475,0	53,0	528,0	39,6	31,25	39,6	19,8	658,2	44,8875
ESTIBADOR	400,0	44,6	444,6	33,3	31,25	33,3	16,7	559,2	37,8
EMPACADOR	400,0	44,6	444,6	33,3	31,25	33,3	16,7	559,2	37,8
ESTIBADOR	400,0	44,6	444,6	33,3	31,25	33,3	16,7	559,2	37,8
EMPACADOR	450,0	50,2	500,2	37,5	31,25	37,5	18,8	625,2	42,525



TOTAL	11225,0	1251,6	12476,6	935,4	562,5	935,4	467,7	15377,6	1060,8
-------	---------	--------	---------	-------	-------	-------	-------	---------	--------

Anexo 6.2 Salarios personal administrativo mensual

CARGO	SUELDO	APORT PAT.	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL	APORTE PERSONAL
GERENTE	950,0	105,9	79,2	31,3	79,2	39,6	1285,1	89,775
SUPERVISOR	900,0	100,4	75,0	31,3	75,0	37,5	1219,1	85,05
TOTAL	1850,0	206,3	154,2	62,5	154,2	77,1	2504,2	174,8



Anexo 6.3 Sueldos y Salarios anual

CARGO	SUELDO	APORT PAT.	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL	APORTE PERSONAL
CHOFER TRAILER	10200,0	1137,3	850,0	375,00	850,0	425,0	13837,30	963,9
CHOFER TRAILER	10200,0	1137,3	850,0	375,00	850,0	425,0	13837,30	963,9
CHOFER TRAILER	10200,0	1137,3	850,0	375,00	850,0	425,0	13837,30	963,9
CHOFER	9600,0	1070,4	800,0	375,00	800,0	400,0	13045,40	907,2
CHOFER	9600,0	1070,4	800,0	375,00	800,0	400,0	13045,40	907,2
CHOFER	7200,0	802,8	600,0	375,00	600,0	300,0	9877,80	680,4
CHOFER	9600,0	1070,4	800,0	375,00	800,0	400,0	13045,40	907,2
CHOFER	7200,0	802,8	600,0	375,00	600,0	300,0	9877,80	680,4
CHOFER TRAILER	10200,0	1137,3	850,0	375,00	850,0	425,0	13837,30	963,9
CHOFER TRAILER	10200,0	1137,3	850,0	375,00	850,0	425,0	13837,30	963,9
ESTIBADOR	4800,0	535,2	400,0	375,00	400,0	200,0	6710,20	453,6
AYUDANTE	5400,0	602,1	450,0	375,00	450,0	225,0	7502,10	510,3
EMPACADOR	4800,0	535,2	400,0	375,00	400,0	200,0	6710,20	453,6
EMPACADOR	5700,0	635,6	475,0	375,00	475,0	237,5	7898,05	538,7
ESTIBADOR	4800,0	535,2	400,0	375,00	400,0	200,0	6710,20	453,6
EMPACADOR	4800,0	535,2	400,0	375,00	400,0	200,0	6710,20	453,6
ESTIBADOR	4800,0	535,2	400,0	375,00	400,0	200,0	6710,20	453,6
EMPACADOR	5400,0	602,1	450,0	375,00	450,0	225,0	7502,10	510,3
TOTAL	134700,0	15019,1	11225,0	6750,0	11225,0	5612,5	184531,55	12729,15



Anexo 6.4 Salario personal administrativo anual

CARGO	SUELDO	APORT PAT.	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL	APORTE PERSONAL
GERENTE	11400,0	1271,1	950,0	375,0	950,0	475,0	15421,1	1077,3
SUPERVISOR	10800,0	1204,2	900,0	375,0	900,0	450,0	14629,2	1020,6
TOTAL	22200,0	2475,3	1850,0	750,0	1850,0	925,0	30050,3	2097,9



Anexo 6.5 Combustibles

RUTA	TOTAL VAJES ANUALES	GL. COMBUSTIBLE	PRECIO DE COMBUSTIBLE	VALOR UNIT. COMUB	VALOR ANUAL COMBUSTIBLE SIN IVA
Guayaquil	127	110	1,03	113,30	14389,10
Jujan	118	100	1,03	103,00	12154,00
Catamayo	93	100	1,03	103,00	9579,00
Saraguro	111	100	1,03	103,00	11433,00
Yaguachi	108	100	1,03	103,00	11124,00
Ventanas	106	110	1,03	113,30	12009,80
Salinas	102	120	1,03	123,60	12607,20
Milagro	116	100	1,03	103,00	11948,00
Zapotal	108	130	1,03	133,90	14461,20
Samborondon	125	100	1,03	103,00	12875,00
Huaquillas	110	130	1,03	133,90	14729,00
Marcelino Maridueña	113	100	1,03	103,00	11639,00
Méndez	48	100	1,03	103,00	4944,00
TOTAL	1385	1400	13,39	1442	153892,3



Anexo 6.6 Peajes

RUTA	TOTAL VIAJES ANUALES	PEAJES IDA Y VUELA	PRECIO POR CADA PEAJE	VALOR POR VEHICULO DE PEAJES POR VIAJE	VALOR ANUAL DE PEAJES
Guayaquil	127	2	6	12	1524
Jujan	118	2	6	12	1416
Catamayo	93	2	6	12	1116
Saraguro	111	2	6	12	1332
Yaguachi	108	2	6	12	1296
Ventanas	106	2	6	12	1272
Salinas	102	2	6	12	1224
Milagro	116	2	6	12	1392
Zapotal	108	2	6	12	1296
Samborondon	125	2	6	12	1500
Huaquillas	110	0	0	0	0
Marcelino Maridueña	113	2	6	12	1356
Méndez	48	0	0	0	0
TOTAL	1385	22	66	132	14724

Anexo 6.7 Viáticos

RUTA	TOTAL VIAJES ANUALES	PERSONAL POR VIAJE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL PERSONAL	VALOR ANUAL VIATICOS
Guayaquil	127	1	10	10	1270
Jujan	118	1	10	10	1180
Catamayo	93	1	10	10	930
Saraguro	111	1	10	10	1110
Yaguachi	108	1	10	10	1080
Ventanas	106	1	10	10	1060
Salinas	102	1	10	10	1020
Milagro	116	1	10	10	1160
Zapotal	108	1	10	10	1080
Samborondon	125	1	10	10	1250
Huaquillas	110	1	10	10	1100
Marcelino Maridueña	113	1	10	10	1130
Méndez	48	1	10	10	480
TOTAL	1385	13	130	130	13850



Anexo 7

COSTOS/GASTOS INDIRECTOS

Anexo 7.1 Aceites, lubricantes y filtros

VEHICULO	FRECUENCIA DE CAMBIO MENSUAL	FRECUENCIA DE CAMBIO ANUAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
HINO	1	12	100	1200
HINO	1	12	100	1200
HINO	1	12	100	1200
MERCEDES BENZ	1	12	100	1200
HINO	1	12	100	1200
HINO	1	12	100	1200
CHEVROLET	1	12	100	1200
CHEVROLET	1	12	100	1200
KENWORTH	1	12	100	1200
MERCEDES BENZ	1	12	100	1200
KENWORTH	1	12	100	1200
VOLVO	1	12	100	1200
TOTAL	12	144	1200	14400

Anexo 7.2 Mantenimiento

VEHICULO	FRECUENCIA MENSUAL	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
HINO	2	200	400	4800
HINO	2	200	400	4800
HINO	2	200	400	4800
MERCEDES BENZ	2	200	400	4800
HINO	2	200	400	4800
HINO	2	200	400	4800
CHEVROLET	2	200	400	4800
CHEVROLET	2	200	400	4800
KENWORTH	2	200	400	4800
MERCEDES BENZ	2	200	400	4800
KENWORTH	2	200	400	4800
VOLVO	2	200	400	4800
TOTAL	24	2400	4800	57600



Anexo 7.3 Repuestos

VEHICULO	FRECUENCIA MENSUAL	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
HINO	1	700	700	8400
HINO	1	700	700	8400
HINO	1	700	700	8400
MERCEDES BENZ	1	700	700	8400
HINO	1	700	700	8400
HINO	1	700	700	8400
CHEVROLET	1	700	700	8400
CHEVROLET	1	700	700	8400
KENWORTH	1	700	700	8400
MERCEDES BENZ	1	700	700	8400
KENWORTH	1	700	700	8400
VOLVO	1	700	700	8400
TOTAL	12	8400	8400	100800

Anexo 7.4 Llantas

VEHICULO	N° DE LLANTAS POR VEHICULO	FRECUENCIA DE COMPRA ANUAL	N° DE LLANTAS POR AÑO	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL POR VEHICULO
HINO	10	1	10	300	3000
HINO	10	1	10	300	3000
HINO	10	1	10	300	3000
MERCEDES BENZ	10	1	10	300	3000
HINO	10	1	10	300	3000
HINO	10	1	10	300	3000
CHEVROLET	10	1	10	300	3000
CHEVROLET	10	1	10	300	3000
KENWORTH	20	1	20	400	8000
MERCEDES BENZ	22	1	22	400	8800
KENWORTH	20	1	20	400	8000
VOLVO	20	1	20	400	8000
TOTAL	162	12	162	4000	56800



Anexo 7.5

Matricula

VEHICULO	MATRICULA	FRECUENCIA ANUAL	VALOR TOTAL
HINO	200	1	200
HINO	200	1	200
HINO	200	1	200
MERCEDES BENZ	200	1	200
HINO	200	1	200
HINO	200	1	200
CHEVROLET	200	1	200
CHEVROLET	200	1	200
KENWORTH	200	1	200
MERCEDES BENZ	200	1	200
KENWORTH	200	1	200
VOLVO	200	1	200
TOTAL	2400	12	2400



Anexo 8 Depreciación vehículos

MARCA	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR E	OCTUBR E	NOVIEMBR E	DICIEMBR E	DEP. ACUM	SALDO POR DEPRECIA R
HINO	38.000,00	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33	33.566,67	4.433,33
HINO	33.000,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	29.150,00	3.850,00
FORD	13.000,00	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	11.483,33	1.516,67
KENWORTH	120.000,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	78.544,00	41.456,00
MERCEDES BENZ	120.000,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	78.544,00	41.456,00
CHEVROLET	35.000,00	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	31.750,00	3.250,00
CHEVROLET	10.000,00	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	8.000,00	2.000,00
HINO	20.000,00	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	17.666,67	2.333,33
MERCEDES BENZ	90.000,00	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	1.500,00	79.500,00	10.500,00
KENWORTH	140.000,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	91.634,67	48.365,33
HINO	40.000,00	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	35.333,33	4.666,67
HINO	43.000,00	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	716,67	37.983,33	5.016,67
HINO	25.000,00	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	22.083,33	2.916,67
HINO	25.000,00	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	22.083,33	2.916,67
VOLVO	150.000,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	73.185,00	76.815,00
CHEVROLET	24.676,22	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	7.341,18	17.335,04
CHEVROLET	24.676,22	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	293,65	7.341,18	17.335,04



CHEVROLET	1.100,00	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	327,25	772,75
CHEVROLET	1.100,00	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	327,25	772,75
	953.552,44	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	13.120,47	665.844,52	287.707,92
		12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81	12.953,81		
		166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67		

Anexo 9 Seguro

Proveedor
SWEADEN COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A

	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Diario	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
5,66	175,32	158,35	175,32	50,90	-	-	-	-	-	-	-	-
8,20	254,19	229,59	254,19	73,80	-	-	-	-	-	-	-	-
18,46	572,23	516,85	572,23	166,13	-	-	-	-	-	-	-	-
33,16	1.027,96	928,48	1.027,96	298,44	-	-	-	-	-	-	-	-
11,68	362,21	327,15	362,21	350,52	268,73	-	-	-	-	-	-	-
2,57	79,75	72,03	79,75	77,18	59,17	-	-	-	-	-	-	-
13,64	422,71	381,80	422,71	122,72	-	-	-	-	-	-	-	-
14,93	462,72	417,94	462,72	134,34	-	-	-	-	-	-	-	-
12,04	373,29	337,17	373,29	361,25	373,29	361,25	373,29	373,29	361,25	337,17	-	-



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

3.730,37	3.369,36	3.730,37	1.635,27	701,19	361,25	373,29	373,29	361,25	337,17	0,00	0,00
						14%	12%		TOTAL		
						13.166,56	1.806,25		14.972,81		
						1843,32	216,75		2060,07		
									17.032,88		



Anexo 10 Amortización de la deuda

No	VENCIMIENTO	CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	SEGURO	TOTAL
0	23/11/2016	0	0	0	0	0
1	18/12/2016	599,82	91,24	691,06	0	691,06
2	18/01/2017	605,43	107,34	712,77	0	712,77
3	18/02/2017	611,1	101,49	712,59	0	712,59
4	18/03/2017	616,82	86,33	703,15	0	703,15
5	18/04/2017	622,59	89,61	712,2	0	712,2
6	18/05/2017	628,42	80,9	709,32	0	709,32
7	18/06/2017	634,3	77,52	711,82	0	711,82
8	18/07/2017	640,23	69,08	709,31	0	709,31
9	18/08/2017	646,22	65,19	711,41	0	711,41
10	18/09/2017	652,27	58,94	711,21	0	711,21
11	18/10/2017	658,38	50,94	709,32	0	709,32
12	18/11/2017	664,54	46,27	710,81	0	710,81
13	18/12/2017	670,76	38,56	709,32	0	709,32
14	18/01/2018	677,03	33,35	710,38	0	710,38
15	18/02/2018	683,37	26,81	710,18	0	710,18
16	18/03/2018	689,76	18,24	708	0	708
17	18/04/2018	696,22	13,53	709,75	0	709,75
18	17/05/2018	702,74	6,36	709,1	0	709,1
		11700		12761,7		



Anexo 11 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS DE LA EMPRESA COMPAQUE CIA.LTDA

Del 1 de enero al 31 de diciembre dl 2017

4.	INGRESOS		1.309.431,02
4.1.	INGRESOS VENTAS	1.309.431,02	
4.1.1.	INGRESOS TRANSPORTE	1.309.431,02	
4.1.1.01.	ING. TRANSPORTE - TARIFA 0%	1.309.431,02	
4.1.1.01.01	Ing. Transporte - Tarifa 0%	1.309.431,02	
6.	COSTOS/GASTOS		810.630,82
6.1.	GASTOS	214.581,85	
6.1.1.	GASTOS EN PERSONAL	214.581,85	
6.1.1.01.	SUELDOS Y SALARIOS	214.581,85	
6.1.1.01.01	Sueldos y Salarios	156.900,00	
6.1.1.01.04	Vacaciones	6537,50	
6.1.1.01.07	Decimo 3er Sueldo	13.075,00	
6.1.1.01.08	Decimo 4to Sueldo	7.500,00	
6.1.1.01.11	Fondo de Reserva	13.075,00	
6.1.1.01.12	Apo Patronal IESS, IECE, SECAP	17.494,35	
6.2.1.	GASTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN	421771,22	
6.2.1.01.	SUMINISTROS Y MATERIALES	1836,47	
6.2.1.01.02	Sum. Mantenimiento	621,03	
6.2.1.01.03	Sum. Limpieza	17,74	
6.2.1.01.04	Sum. Oficina	1.197,70	



6.2.1.02.	GASTOS GENERALES	77.435,69	
6.2.1.02.01	Movilización, Viáticos	13.850,00	
6.2.1.02.06	Licencias, Permisos, Matriculación	2.129,24	
6.2.1.02.09	Peajes	14724,00	
6.2.1.02.22	IVA Gasto	46.732,45	
6.2.1.03.	REPUESTOS/COMBUSTIBLES Y ENERGIAS		289.126,13
6.2.1.03.03	Combustibles	136530,64	
6.2.1.03.04	Lubricantes y Aceites	12.775,44	
6.2.1.03.05	Repuestos	89.428,05	
6.2.1.03.06	Llantas	50.392,00	
6.2.1.04.	MANTENIMIENTO, REPARACIONES	51101,74	
6.2.1.04.03	Mant Vehículos	51.101,74	
6.2.1.05.	GASTOS EN PUBLICIDAD Y PROMOCION		2.271,19
6.2.1.05.01	Gastos Publicidad	2.271,19	
6.2.2.	GASTOS FIJOS	174.277,75	
6.2.2.01.	HONORARIOS Y CONTRIBUCIONES	3.859,25	
6.2.2.01.01	Honorarios Profesionales	3.859,25	
6.2.2.02.	GASTOS DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES		170.418,50
6.2.2.02.01	Depreciaciones	155.445,69	
6.2.2.02.04	Amortización de Seguros	14972,81	
7.	GASTOS/INGRESOS NO OPERACIONALES		1.848,07
7.1.	GASTOS FINANCIEROS	872,17	
7.1.1.	GASTOS INTERESES PASIVOS FINANCIEROS		872,17
7.1.1.01.	GASTOS INTERESES PASIVOS FINANCIEROS		872,17
7.1.1.01.01	Gastos Interés Obligaciones, Pres	872,17	
7.2.	GASTOS NO OPERACIONALES	975,90	
7.2.1.	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES		975,90
7.2.1.01.	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES		975,90



7.2.1.01.01	Otros Gastos	975,90	
8.	OTROS GASTOS NO DEDUCIBLE		2000
8.1.	OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	2000	
8.1.1.	OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	2000	
8.1.1.01.	OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	2000,00	
8.1.1.01.07	GND Depreciación de Vehículos	2000,00	
Resultado del Ejercicio			494.952,13
	(-)15%TRABAJADORES		74.242,82
	(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		420.709,31
	(-) 22% IMP. RENTA		92.556,05
	(=)UTILIDAD DEL EJERCICIO		328.153,26
	(-)5% RESERVA		16.407,66
	UTILIDAD NETA		311.745,60



Anexo 12 Flujo de caja

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	1639,31	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00	90500,00
(+) INGRESOS	0,07	0,08	0,05	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	0,11	0,10
VENTA DE SERVICIOS	97003,50	101523,60	66561,89	107939,41	101290,59	108361,20	108947,65	103530,78	122271,58	109357,85	145829,77	136813,22
CREDITO 30 DIAS	484130,94	97003,50	101523,60	66561,89	107939,41	101290,59	108361,20	108947,65	103530,78	122271,58	109357,85	145829,77
OTRAS CUENTAS Y DOC POR COBRAR	74491,90											
CREDITO TRIBUTARIO IMP RENTA	18001,93											
RECUPERACION DE INVERSIONES		249863,86	296546,36	357916,77	348944,77	405229,43	454340,17	509747,32	567532,26	615388,10	682627,97	728431,27
INTERESES GANADOS		1057,76	1255,38	1515,18	1477,20	1715,47	1923,37	2157,93	2402,55	2605,14	2889,79	3083,69
TOTAL DE INGRESOS	578264,08	438425,12	489825,34	516493,84	548861,38	598735,49	655124,74	711352,90	763965,59	830764,82	885375,62	967844,73
(-) EGRESOS												
PAGO IVA	3001,05	4124,66	4241,98	2994,15	4237,47	3859,78	3554,26	3574,70	3399,20	4004,95	3583,66	4724,89
PAGOS OTROS(Peajes y viáticos)	2116,78	2215,42	1452,49	2355,42	2210,33	2364,62	2377,42	2259,22	2668,17	2386,37	3182,25	2985,50
PAGOS PERSONAL	15896,36	16637,09	10907,77	17688,48	16598,91	17757,60	17853,70	16966,01	20037,15	17920,92	23897,72	22420,15
COSTOS DE OPERACIÓN	25362,04	26543,84	17402,93	28221,28	26482,92	28331,56	28484,89	27068,63	31968,50	28592,14	38127,90	35770,48
CONTADO	10144,82	10617,54	6961,17	11288,51	10593,17	11332,62	11393,96	10827,45	12787,40	11436,86	15251,16	14308,19
30 DIAS	66759,90	15217,22	15926,30	10441,76	16932,77	15889,75	16998,94	17090,94	16241,18	19181,10	17155,29	22876,74
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1554,14	1626,56	1066,42	1729,35	1622,83	1736,11	1745,50	1658,72	1958,97	1752,08	2336,41	2191,95



Anexo 13 Balance General

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Del 01/01/2017 al 31/12/2017

1,00	ACTIVO	
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	1049107,19
1.1.1	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	90500,00
1.1.1.02	BANCOS	90500,00
1.1.2.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	943634,38
1.1.2.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES	136813,22
1.1.2.01.99	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	806821,16
1.1.4.	PAGADOS POR ANTICIPADOS	14972,81
1.1.4.01.	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	14972,81
1.1.4.01.01	PIRMAS DE SEGURO PAGADOS POR ANTICIPADO	14972,81
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	287707,92
1.2.1.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	287707,92
1.2.1.05.	COSTOS VEHICULOS	953552,44
1.2.1.05.01	COSTO VEHICULOS	953552,44
1.2.1.11.	DEPRECIACION VEHICULOS	665844,52
1.2.1.11.01	(-)DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	665844,52
	TOTAL ACTIVOS	1336815,11
2.	PASIVO	
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	214777,49
2.1.3.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	21462,29
2.1.3.01.	PROVEEDORES LOCALES	21462,29
2.1.3.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES	21462,29
2.1.4.01.11	IMPUESTOS FISCALES	4432,75
2.1.5.01.	SRI POR PAGAR	4432,75
2.1.5.01.10	ACREEDORES ENTIDADES OFICIALES, PUBLICAS	92556,05
2.1.5.	IMPUESTOS FISCALES	92556,05
2.1.5.01.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	92556,05
2.1.5.01.10	PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	95090,81
2.1.6.	PRESTACIONES LABORALES (Provisiones)	95090,81
2.1.6.01.	SUELDO POR PAGAR	17881,82
2.1.6.01.01	DECIMO TERCER SUELDO	1089,58
2.1.6.01.02	DECIMO CUARTO SUELDO	625,00
2.1.6.01.03	APORTE PATRONAL IESS	1251,59
2.1.6.01.05	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	74242,82
2.1.6.01.10	DESCUENTOS A EMPLEADOS POR PAGAR	1235,59
2.1.6.02.	APORTE PERSONAL IESS	1235,59
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES	3449,12
2.2.1.	PASIVOS FINANCIEROS A LARGO PLAZO - PFLP	3449,12



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

2.2.1.01. PFLP OBLIGACIONES, PRESTAMOS BANCOS LO	3449,12
2.2.1.01.02 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS L/P	3449,12
TOTAL PASIVOS	218226,61
PATRIMONIO	
3. CAPITAL	790400,00
3.1. CAPITAL SOCIAL	790400,00
3.1.1. CAPITAL SOCIAL	790400,00
3.1.1.01. Capital Inicial	790400,00
3.1.1.01.01 RESERVAS, SUPERAVIT, RESULTADOS	17929,94
3.2. RESERVA LEGAL	17929,94
3.1. RESULTADOS	310258,56
3.2.3. RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	-1487,04
3.2.3.01. (-)PERDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-1487,04
3.2.3.01.02 RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	311745,60
3.2.3.02. TOTAL PATRIMONIO	1118588,50
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1336815,11



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROTOCOLO DEL PROYECTO INTEGRADOR

TEMA:

**“PRESUPUESTO MAESTRO PARA LA EMPRESA COMPAQUE.CIA.LTDA
PARA EL AÑO 2017”**

AUTORES:

Silvia Verónica Bacuelima Yunga

Paola Maribel Pillacela Zhunio

TUTOR:

Ing. Johanna Armijos

CUENCA-ECUADOR

2016



1. TEMA

Presupuesto Maestro para La Empresa COMPAQUE.CIA.LTDA para el año 2017.

Delimitación del tema:

Contenido: Presupuesto Privado

Aplicación: Presupuesto Maestro en una empresa de servicios de transporte de carga.

Espacio: Empresa COMPAQUE.CIA.LTDA

Tiempo: Año 2017

2. PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA Y SOCIAL

2.1 Pertinencia Académica

El Presupuesto Maestro para La Empresa COMPAQUE.CIA.LTDA para el año 2017, se ajusta a los conocimientos adquiridos en el transcurso de los años de estudio en la carrera de Contabilidad Superior y Auditoria, este brinda a la gerencia tener un enfoque acerca de cómo administrar, controlar y medir el aprovechamiento de los recursos, debido a que permite realizar comparaciones con lo real, además ayuda a controlar de forma cuantitativa el cumplimiento de los objetivos planteados y los medios para lograrlos; esta herramienta administrativa ayuda a tomar decisiones eficientes y oportunas a la empresa lo cual reduce el riesgo en el periodo determinado.

2.2 Pertinencia Científica

Varios autores coinciden que el presupuesto maestro es un plan a largo plazo y que para la realización se necesita integrar todas las áreas de la empresa, ya



que tiene la finalidad de servir como herramienta administrativa que ayuda en la planificación, control y cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa, además permite asignar y controlar los recursos de cada actividad; también facilita a la gerencia tomar decisiones oportunas, pues limitan los gastos y orientan los ingresos para posibles inversiones.

2.3 Pertinencia Social

El presupuesto maestro ayuda en la administración y gestión de las PYMES entre ellas la empresa COMPAQUE CIA.LTDA, pues ayuda a tomar decisiones, cumplir los objetivos y controlar los recursos, además le permite a la empresa superar las falencias que arrastraba por falta de planificación de los ingresos y gastos. Potencialmente le beneficia en el control de las estrategias como parte de su competitividad con otras empresas del sector.

3. JUSTIFICACIÓN

Debido al mal manejo de los ingresos y gastos de la empresa de transporte de carga pesada COMPAQUE CIA.LTDA como gastos innecesarios en la adquisición de repuestos, dan como resultado una mala toma de decisiones ya que no se sabe si invertir o solicitar préstamos además no se sabe cuándo comprar insumos, por tal motivo el presente trabajo permite estimar los ingresos y gastos de la empresa a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión además permite reducir gastos e incrementar los ingresos, lo que ayuda a tomar decisiones oportunas y acertadas.

El presupuesto maestro permite la renovación de la empresa que busca introducir cambios que mejoren la administración de los recursos, minimizar riesgos del mercado lo que hace necesario e imprescindible para realización del presupuesto la información de cada área y debe proyectarse en el mismo todas las actividades necesarias para su óptimo funcionamiento.



El personal que labora en la empresa de transporte de carga pesada forma una parte importante pues todo lo planeado anteriormente resulta más eficiente si cuenta con la capacidad, ética, responsabilidad y dedicación. Los aspectos más significativos para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA no son únicamente el hecho de mejorar sus actividades internas, sino que su importancia recae en la optimización y mejoramiento del servicio que presta a sus clientes, mejorando su imagen para establecerse en el mercado como una empresa sólida y capaz de enfrentar los cambios

4. PROBLEMA CENTRAL

Muchas de las empresas pasan por situaciones de inestabilidad financiera, gran parte de eso se debe no cumplen los objetivos planteados, a una mala administración o falta de un adecuado control y supervisión de sus actividades.

En lo que respecta a la empresa COMPAQUE CIA.LTDA, el mal manejo, control y supervisión de los recursos, ocasiona que la misma tenga una falencia, ya que no planifica ingresos y gastos, esto ha conllevado a una mala toma de decisiones, pues no sabe si invertir o solicitar préstamos además no sabe cuándo comprar insumos y así poder maximizar utilidades.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE.CIA.LTDA, el cual permite a la empresa la correcta toma de decisiones en el desarrollo de estrategias para dinamizar los recursos de la empresa.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa COMPAQUE CIA.LTDA.



- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados al Presupuesto Maestro.
- Construir el Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA. LTDA.
- Validar el Presupuesto Maestro mediante consulta, tanto a empleados como al Gerente de la empresa COMPAQUE CIA. LTDA.

6. Metodología

6.1 Marco de antecedentes

(Vite Robbys & Zúñiga Tobar, 2015)

Tema: Análisis del presupuesto maestro como Herramienta para la toma de decisiones de la Empresa LAGOSBOOKS S.A., periodo 2013.

Autores: Katherine Vanessa Vite Robbys; Adriana Sofía Zúñiga Tobar

Año: 2015

Resumen:

Se ha realizado análisis y ejecución del presupuesto maestro, usando herramientas de análisis financiero y presupuestario que permitan detectar las causas que generan problemas de liquidez y rentabilidad de la compañía. El Presupuesto Maestro optimizará el manejo y control de los recursos de la entidad, garantizando que los directivos tomen decisiones adecuadas que favorezcan al progreso y superación de la entidad. Con este criterio se plantea la ejecución y desarrollo de un modelo de planeación presupuestaria que contribuya a identificar los factores que necesita la organización para evitar posibles problemas e inconvenientes de liquidez y de rentabilidad.

(Soliz Arias, Universidad del Azuay, 2014)

Tema: Presupuesto Maestro para el segundo semestre la empresa Maderas

Autor: Erika Viviana Soliz Arias

Año: 2014



Resumen:

Se realizó la elaboración de un presupuesto Maestro para la empresa Maderas, que se dedica a la fabricación de muebles para acabados de la construcción, en la cual se analizó aspectos generales, el marco teórico relativo a los presupuestos y se desarrolló los pronósticos necesarios. El resultado es de gran apoyo para la empresa.

(Arias Amaguaña, Universidad del Azuay, 2013)

Tema: Presupuesto Maestro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., año 2013

Autor: Andrés Arias Amaguaña

Año: 2013

Resumen:

Se ha proveído a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda, una herramienta de planificación y control, que le permita tomar decisiones oportunas y facilitar la consecución de los objetivos institucionales, administrando y gestionando los recursos financieros, con una alta eficiencia en la utilización de los mismos.

(Urgiles & Reinoso , Universidad de Cuenca, 2009-2010)

Tema: diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro para empresas de ferretería aplicado a la empresa ASAGA S.A.

Autores: Raquel Reinoso; Fabiola Urgiles.

Año: 2009-2010

Resumen:

Se proyectaron o estimaron gastos e ingresos de toda empresa, en nuestro caso de ASAGA S.A., haciendo comparaciones de años anteriores para desarrollar una mejor inversión, para así tener menos gasto y mayor



ingreso para la compañía, también para la planificación presupuestaria debemos considerar todos los elementos contables, como son activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos los cuales nos conllevan a la evaluación de sus respectivos balances

6.2 Marco teórico base

Presupuesto

(Ortiz Salmerón, 2013)

Es una herramienta elaborada mediante un orden técnico y sistemático, que ayuda a la toma de decisiones y a coordinar y controlar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para cuantificar los resultados de la empresa en un periodo determinado.

Los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, con la finalidad de tener una función preventiva y correctiva.

- Función preventiva: informa anticipadamente de las oportunidades y de los riesgos futuros.
- Función correctiva: advierte sobre las desviaciones producidas entre los pronósticos y la realidad.

Presupuesto maestro

(Horngren, Sundem, & Stratton, Contabilidad Administrativa, 2006)

Es un análisis exhaustivo del primer año del plan a largo plazo; resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización (ventas, producción, distribución y finanzas). También califica los objetivos de ventas, las actividades causantes de costos, las compras, la producción, el ingreso neto, la posición de efectivo y cualquier otro objetivo que la administración especifique. El presupuesto maestro expresa los montos en la forma de los estados financieros pronosticados y de programaciones (o cedulas) operativas



de apoyo. Estas programaciones proporcionan la información que es demasiado detallada para aparecer en los estados financieros reales.

Entonces el presupuesto maestro es un plan de negocios periódicos que incluyen un conjunto coordinado de programaciones operativas detalladas y de estados financieros; incluye pronósticos de ventas, de gastos, de recibos y desembolsos de efectivo y hojas de balance. Los presupuestos maestros (también llamados estados financieros pro forma, otro termino para los estados financieros estimados) podría consistir en 12 presupuestos mensuales para el año o tal vez en presupuestos mensuales solo del primer trimestre y en presupuestos trimestrales para el resto del año. En el proceso de preparación del presupuesto maestro, los administradores toman decisiones muy importantes sobre la mejor manera de desplegar los recursos de la organización.

Partes del presupuesto maestro

1. Presupuesto operativo

(de la Peña Gutiérrez, 2005)

El presupuesto operativo describe los planes vinculados a las actividades propias de la explotación que tiene previsto llevar a cabo la empresa en un periodo de tiempo determinado, normalmente, un año.

Estos presupuestos tienen unas características que son comunes a todos ellos:

- Cada presupuesto es dependiente de los demás de una forma más o menos directa.
- Deben estar basados en una visión realista del entorno donde se mueve la empresa, así como de los medios con que cuenta la misma.
- Todos ellos se establecen para un periodo de tiempo determinado.
- Deben ser coherentes entre sí. No concibe que pueda fijarse un programa de producción ignorando las posibilidades de comercialización, ni que se puedan establecer objetivos de venta sin tener en cuenta el potencial de fabricación.



2. Presupuesto financiero

(Levy, 2005)

Es la planeación de la estructura financiera de la empresa, entendiéndose por esto la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas bajo la que debe funcionar la organización. En este presupuesto se pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo, o bien, la amortización parcial o total de los créditos bancarios, así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir, tomando como base las políticas internas para definir la estructura óptima de capital que debe mantener la dirección de la empresa.

Beneficios del presupuesto maestro

(Díaz Paniagua & León Sánchez, 2014)

- Determina los objetivos básicos de la empresa.
- Establece la autoridad y la responsabilidad en cada una de las áreas y cada uno de los objetivos.
- Coordina las actividades de las distintas áreas de la organización.
- Facilita el control de las actividades, permitiendo el análisis y control de resultados.
- Favorece que los recursos se asignen y manejen con efectividad y eficiencia, gracias a la visión global de los objetivos.

Importancia del presupuesto

(Burbano Ruiz, 2011)

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto, deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la



incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que se debe realizar sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

En los países que por razones del manejo macroeconómico experimentan fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación, y en las tasas de interés, se debe hacer un análisis de tallado de estos factores al elaborar el presupuesto.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Objetivos del presupuesto

(Fagilde, Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula Material de apoyo instruccional para estudiantes de las Carreras de Administración y Contaduría Pública de la UNELLEZ, 2009)

De manera general los objetivos del presupuesto son:

- ✓ Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- ✓ 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.
- ✓ Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Características del presupuesto

(Lorca Fernández, 2009)

Los presupuestos presentan siguientes características:

- Se expresan en unidades monetarias.



- En general, abarcan un periodo de un año.
- Suponen un compromiso de la gerencia.
- Son revisados y autorizados por una autoridad superior.
- Son un referente para el desempeño financiero real, de modo que las desviaciones con el presupuesto deben ser objeto de análisis y explicación.

Etapas de la preparación del presupuesto

(Burbano Ruiz, 2011)

Bien sea en el caso que la empresa ya tenga implantado el sistema del presupuesto como herramienta de planeamiento y control, o que se trate de implementar, se debe considerar las etapas siguientes en su preparación.

- 1) **Preiniciación:** En esta etapa, se evalúan resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, y otros), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuye a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:
 - Selección de estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
 - Selección de las opciones de crecimiento intensivo, integrado o diversificado.
- 2) **Elaboración del presupuesto:** Con base en los planes para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. Entonces, se procede según las pautas de talladas a continuación.
 - En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles,



se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

- En el área de producción, se programara las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y políticas sobre inventarios de productos terminados.
- Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.
- La jefatura de recursos humanos, debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión demandan un tratamiento especial para la cuantificación de los recursos. El computo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de perfectibilidad o de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a una instancia de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación (cuando hace parte de la estructura empresarial), o a empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal reunir la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se entrega a la gerencia o presidencia con los comentarios y recomendaciones pertinentes.

3) **Ejecución:** La ejecución es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsador, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

4) **Control:** El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin



embargo, su concurso sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual mediante monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se comparan los pronósticos con la realidad.

Entre las actividades más importantes para realizar en esta etapa, se detallan las siguientes.

- Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el avance de las obras, en el tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos construyen la base del control.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios en moneda extranjera.

5) **Evaluación:** Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias

Principios presupuestarios

(Bahillo Marcos, Pérez Bravo, & Escribano Ruiz, 2013)



Los principios que deberían regir cualquier presupuesto son:

- **Universalidad:** el presupuesto deberá contener todos los ingresos y los gastos que afecten al nivel presupuestado.
- **Unidad:** los presupuestos de las diferentes áreas dentro de un mismo ente, deben estar perfectamente armonizados y compatibilizados entre sí, de forma que pueda presentarse un documento unitario que englobe la acción del conjunto. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que se pueda ver como cada una contribuye al logro del objetivo global.
- **Periodicidad:** el tiempo debe estar bien definido, ya sea un día, una semana, un mes, un año, etc.
- **Previsión:** es evidente que debe confeccionarse ex-ante, por tanto, estamos ante un documento-guía anticipación.
- **Flexibilidad:** debe ser confeccionado y aprobado de forma que permita incorporar enmiendas, sin que por ello todo el sistema quede dañado.
- **Contenido programático:** no debe representar solo una simple relación de ingresos y gastos, sino que, además, debe verse el plan de acción que se ha diseñado.

Claridad: el presupuesto debe ser presentado de forma que no deje margen para dudas o interpretaciones personales.

Elementos del presupuesto

(Fagilde, Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula Material de apoyo instruccional para estudiantes de las Carreras de Administración y Contaduría Pública de la UNELLEZ, 2009)

- **Integrador:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.



- **Coordinador:** Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.
- **Operaciones:** Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
- **Recursos:** No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya; El Presupuesto de efectivo y el Presupuesto de adiciones de activos.

Ventajas que brindan los presupuestos

(Backer, Jacobsen, & Ramírez Padilla, 1988)

1. Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
2. Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Cuando existe motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
8. Facilita el control administrativo.



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

10. Ayuda a lograr mayor eficiencia a las operaciones.

Limitaciones de los presupuestos

(Backer, Jacobsen, & Ramírez Padilla, 1988)

5. Están basados en estimaciones: esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que se consideren.
6. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan: esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecta, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería el sentido mismo.
7. Su ejecución no es automática: necesitamos que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.
8. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración: uno de los problemas más graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito.

Clasificación de los presupuestos

(Mendoza Roca, 2004)

Los presupuestos pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista; el orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades de los usuarios de los mismos.

1. Presupuesto según la flexibilidad



- A. Presupuestos rígidos, estáticos o fijos. Estos presupuestos por lo general se hacen para un nivel único de actividad. Este tipo de presupuestos no permite realizar ajustes de acuerdo con las variaciones que se hayan presentado. Cuando se utiliza este tipo de presupuesto prácticamente se está realizando un control un anticipado, desconociendo el comportamiento de las variables del entorno que afectan las actividades de la empresa,
- B. Presupuestos flexibles o variables. Se elaboran para diferentes niveles de actividad y son fácilmente adaptables a las condiciones económicas que se presentan. Permiten mostrar los ingresos costos y gastos acordes con el volumen de actividad de la empresa. Estos presupuestos tienen mucha aplicabilidad en la presupuestación de los costos, gastos operativos y las ventas.
2. Presupuestos según el periodo que cubran
- A. Presupuesto a corto plazo: son los que abarcan las operaciones de la empresa por un periodo de un año o menos.
- B. Presupuestos a largo plazo: son los que por lo general cubren periodos entre dos a cinco años. Normalmente en las empresas se recurre a este tipo de presupuesto cuando se planean proyectos de inversión para actualización de la tecnología, ampliación de la capacidad instalada, expansión de mercados, etc. Ambos presupuestos son importantes, porque es necesario que la empresa tenga una perspectiva de su plan de negocios para un periodo suficientemente largo; pero esto no es posible si no se tienen presupuestos para periodo cortos con programas detallados para los periodos inmediatamente siguientes.
3. Presupuestos operativos: son los que contienen la presupuestación de las actividades para el periodo inmediatamente siguiente al periodo en que se preparan. El contenido de estos presupuestos generalmente se resumen en un estado de resultados y en un balance general proyectados dentro de estos presupuestos se incluyen:
- A. Presupuesto de ventas
- B. Presupuesto de producción



- C. Presupuesto de materiales
 - D. Presupuesto de mano de obra
 - E. Presupuesto de costos indirectos de fabricación
 - F. Presupuesto de gastos, etc.
- 4. Presupuestos financieros. Comprende aquellos presupuestos que se relacionan con rubros que tienen incidencia directa en el balance general. Entre estos presupuestos se pueden mencionar los siguientes:
 - A. Presupuesto de caja: se constituye a partir de los ingresos pronosticados por concepto de venta al contado, recaudo de ventas a crédito y otros valores de fácil realización. Este presupuesto consolida las entradas y salidas de fondos monetarios.
 - B. Presupuesto de erogaciones de capitalizaciones: controla las inversiones capitalizables relacionadas con activos fijos. Este presupuesto debe relacionar las inversiones destinadas a adquisición de planta y equipo, e igualmente es de gran utilidad al evaluar las diferentes alternativas de inversión y requerimiento y disponibilidad de los fondos monetarios en el tiempo.
- 5. Presupuestos del sector público. Son los que preparan las entidades del Estado para cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo normal de sus actividades. Estos presupuestos deben incluir los salarios de los funcionarios del sector público, la inversión, la amortización de la deuda pública, gastos de funcionamiento y los desembolsos relacionados con obras de beneficio social.
- 6. Presupuestos del sector privado. Son los que utilizan las empresas particulares para el planeamiento de todas las actividades de la empresa.

Descripción de los Estados Financieros

(Tanaka Nakasone, 2005)

Los Estados Financieros tiene como un fin último estandarizar la información económico-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se



ve reflejada. Los Estados Financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación). Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo);
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas;
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa; y
- d) El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa

6.3 Marco conceptual

Planificación

(Welsch, Hilton, Gordon , & Rivera Noverola, Presupuestos Planificación y control, 2005)

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisa acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Concepto de objetivos

(Mercado H, 2004)

Los objetivos son los fines o propósitos hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos de un grupo humano. El objetivo de toda empresa es principalmente obtener utilidades a través de todas aquellas áreas funcionales con fisonomía propia. Los objetivos dentro de la empresa deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, de tal manera que todas las unidades deben tener su objetivo propio y a la vez estar subordinadas a los objetivos generales.



Meta

(Fernández Sánchez, 2010)

La meta es una medida cuantitativa del objetivo, expresada en términos absolutos, que sirven de guía o fin para la acción, así como para evaluar el desempeño. Las metas se refieren a las aspiraciones cuantitativas a corto y mediano plazo, tales como mantener en un 30 por ciento la ratio de los ingresos por nuevos productos/ ingresos totales.

Controlar

(Welsch, Hilton, Gordon , & Rivera Noverola, Presupuestos Planificación y control, 2005)

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las faltas.

Riesgo

(Robbins & DeCenzo, 2002)

El riesgo entraña asignar probabilidades a los resultados que se podrían obtener. Cuando las personas que toman las decisiones no conocen plenamente el problema y cuando no existe una probabilidad razonable de lo que podría ocurrir, deben tomar sus decisiones en condiciones de incertidumbre.

Balance de situación

(Rubio Dominguez, 2007)

Se puede definir como un estado que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación se pueda expresar en términos monetarios. Tiene carácter estático, ya que es un resumen de la situación de la empresa en un momento dado.



Estado de Ganancias y Pérdidas

(Tanaka Nakasone, 2005)

Este estado financiero refleja la situación económica de la empresa y muestra tanto los ingresos como los egresos que realizó la empresa para finalmente obtener una utilidad.

Efectivo

(Horngren, Harrison Jr, & Smith Bamber, Contabilidad (5 ed), 2003)

La cuenta de efectivo es un registro de todos los efectos que producen las transacciones en efectivo de un negocio. El efectivo incluye dinero y todo medio de intercambio que el banco acepte a valor nominal, por ejemplo: los saldos de las cuentas bancarias, el papel moneda, las monedas, los certificados de depósitos y los cheques.

Ratio

(Rubio Dominguez, 2007)

El ratio es una relación significativa del valor de dos elementos característicos de la gestión o de la explotación de la empresa. Los ratios son, en muchos casos, números relevantes, proporcionales, que informan sobre la economía y marcha de la empresa.

Liquidez

(Aching Guzmán & Aching Samatelo, 2006)

Mide la capacidad de pago que tiene la empresa la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, si no la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.



6.4 Diseño Metodológico

a) Tipo de investigación

Según nuestro tema de estudio considera la combinación de tipo investigación aplicada y explicativa, debido a que se busca resolver problemas para lo cual es necesario usar y aplicar los conocimientos obtenidos para llevarlos a la práctica, también se requiere de la combinación de los métodos analítico y sintético, con el propósito de conocer las causas del objeto de estudio.

b) Método de investigación

En esta investigación es necesario utilizar el método deductivo, pues partiremos de lo general a lo particular para poder analizar los puntos débiles de la empresa.

El enfoque utilizado es mixto, ya que en cuanto al enfoque cualitativo se realizan entrevistas y testimonios al personal de trabajo, así como al gerente, además de observaciones, en cuanto al enfoque cuantitativo se necesita varias técnicas de como estadística, registros contables y encuestas.



7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capítulo 1. Antecedentes			■	■	■																			
1.1 Reseña Histórica			■	■	■																			
1.2 Análisis FODA			■	■	■																			
1.3 Estructura organizacional			■	■	■																			
1.4 Indicadores Financieros			■	■	■																			
Capítulo 2. Marco Teórico de Referencia						■	■	■	■															
2.1 Marco de Antecedentes						■	■	■	■															
2.2 Marco Teórico						■	■	■	■															
2.3 Marco Conceptual						■	■	■	■															
Capítulo 3. Elaboración del Presupuesto Maestro para empresas de transporte de carga pesada aplicada a la Empresa COMPAQUE										■	■	■	■											
3.1 Presupuesto Maestro										■	■	■	■											
3.1.1 Presupuesto Operativo										■	■	■	■											
3.1.1.1 Presupuesto de ventas										■	■	■	■											
3.1.1.2 Presupuesto de requerimientos										■	■	■	■											
3.1.1.3 Presupuesto de compra										■	■	■	■											



8. ESQUEMA TENTATIVO

OBJETIVO ESPECIFICO	CAPÍTULO
Analizar la situación actual de la empresa COMPAQUE CIA.LTDA.	Capítulo 1. Antecedentes 1.1 Reseña Histórica 1.2 Análisis FODA 1.3 Estructura organizacional 1.4 Indicadores financieros
Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados al presupuesto.	Capítulo 2. Marco Teórico de Referencia 2.1 Marco de Antecedentes 2.2 Marco Teórico 2.3 Marco Conceptual
Construir el presupuesto maestro para la empresa COMPAQUE CIA. LTDA.	Capítulo 3 Elaboración del Presupuesto Maestro para empresas de transporte de carga pesada COMPAQUE CIA.LTDA. 3.1 Presupuesto Maestro 3.1.1 Presupuesto Operativo 3.1.1.1 Presupuesto de ventas 3.1.1.2 Presupuesto de requerimientos 3.1.1.3 Presupuesto de compra 3.1.1.4 Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado 3.1.2 Presupuesto financiero 3.1.2.1 Presupuesto de Flujo de Efectivo 3.1.2.2 Presupuesto de Inversiones 3.2 Balance General Presupuestado
Validar el Presupuesto Maestro mediante consulta, tanto a empleados como al Gerente de la empresa COMPAQUE CIA. LTDA.	Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones 4.1 Conclusiones 4.2 Recomendaciones



9. BIBLIOGRAFÍA

1. Aching Guzmán, C., & Aching Samatelo, J. L. (2006). *Ratios Financieros Y Matemáticas de la Mercadotecnia*.
2. Arias Amaguaña, A. (2013). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Repositorio Insititucional: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3240>
3. Backer, M., Jacobsen, L., & Ramírez Padilla, D. N. (1988). *Contabilidad de costos UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Mexico : McGRAW-HILL. Recuperado el 24 de 11 de 2016
4. Bahillo Marcos, M. E., Pérez Bravo, M. C., & Escribano Ruiz, G. (2013). *Gestión financiera*. Madrid: Paraninfo.
5. Burbano Ruiz, J. E. (2011). *PRESUPUESTOS: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos cuarta edición*. Bogota: Mc Graw Hill.
6. de la Peña Gutiérrez, A. (2005). *Proyecto empresarial*. Madrid: Paraninfo.
7. Díaz Paniagua, E., & León Sánchez, M. (2014). *Gestión administrativa y comercial en restauración* . Madrid: Paraninfo.
8. Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula Material de apoyo instruccional para estudiantes de las Carreras de Administración y Contaduría Pública de la UNELLEZ*. V.P.D.S BARINAS.
9. Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar* . Madrid: Paraninfo.
10. Hitt J, M. A., Black, S., & Porter, L. W. (2006). *Administraion*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
11. Horngren, C. T., Harrison Jr, W. T., & Smith Bamber, L. (2003). *Contabilidad (5 ed)*. México: Pearson.
12. Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
13. Levy, L. H. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. IESF.
14. Lorca Fernández, P. (2009). *Contabilidad Previsional*. Madrid: Paraninfo.
15. Mendoza Roca, C. (2004). *Pressupuesto para Empresa de Manofactura*. Barranquilla: Ediciones Uninorte. Recuperado el 11 de 24 de 2016
16. Mercado H, S. (2004). *Administración Aplicada*. México: Limusa.
17. Ortiz Salmerón, J. (2013). *Gestión financiera*. Editex.



18. Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
19. Rubio Dominguez, P. (2007). *Manual de analisis financiero*.
20. Soliz Arias, E. V. (2014). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3717>
21. Tanaka Nakasone, G. (2005). *Analisis de Estados financieros para la toma de decisiones*. Lima: Pontificia Universidad Catolica de Peru.
22. Urgiles, F., & Reinoso , R. (2009-2010). *Universidad de Cuenca*. Recuperado el 24 de 11 de 2016, de Repositorio Digital: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1449/1/tcon477.pdf>
23. Vite Robbys, K. V., & Zúñiga Tobar, A. S. (2015). *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/896>
24. Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon , P. N., & Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos Planificación y control*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.