



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD CPA**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD, C.P.A.**

**TÍTULO:**

**LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAMARI, SUCURSAL RIOBAMBA,  
PERÍODO 2014**

**AUTORA:**

**MARGARITA YOLANDA GALARZA NÚÑEZ**

**TUTORA:**

**ING. GEMA PAULA ALARCÓN**

**Riobamba - Ecuador**

**2016**

## **INFORME DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborado por la señora Margarita Yolanda Galarza Núñez, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluado por el Tribunal designado.

Riobamba, mayo de 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Gema Paula Alarcón', written over a horizontal dashed line.

Ing. Gema Paula Alarcón

**TUTORA**

## CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO



Los Miembros del Tribunal de Grado designados luego de recibir la sustentación acordamos la siguiente calificación:

	<b>FIRMA</b>	<b>NOTA</b>
<b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		<u>10</u>
<b>1</b>		
<b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		<u>10</u>
<b>2</b>		
<b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		<u>10</u>

## **DERECHOS DE AUTOR**

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Investigación nos corresponde a: Margarita Yolanda Galarza Núñez e Ing. Gema Paula Alarcón, y el patrimonio intelectual a la Universidad Nacional de Chimborazo.



**MARGARITA YOLANDA GALARZA NÚÑEZ**

C.I.0603366634

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mis hijos José Andrés, María Teresa y Matías Alejandro, que son la fuerza que me motiva a superarme y salir adelante día a día. A mi esposo José, que ha sido mi apoyo incondicional. A mi Madre, fiel ejemplo de lucha y superación, su tenacidad para enfrentar las adversidades de la vida ha hecho de ella un gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

Con cariño

*Margarita*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta donde ahora estoy. A mi Madre por su apoyo, ayuda incondicional y motivación para retomar mis estudios superiores. A mi esposo e hijos por ser mi soporte. A mis hermanos y familiares por el apoyo brindado. A mis profesores y en especial a mi Tutora por haber impartido generosamente sus vastos conocimientos, los mismos que hoy se ven reflejados en este trabajo.

Mil gracias a ustedes.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
INFORME DEL TUTOR .....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN .....	xv
SUMMARY.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1    MARCO REFERENCIAL .....	3
1.1    Planteamiento del problema .....	3
1.2    Formulación del problema.....	4
1.3    Preguntas directrices.....	4
1.4    Objetivos.....	5
1.4.1    Objetivo general .....	5
1.4.2    Objetivos específicos.....	5
1.5    Justificación .....	5
CAPÍTULO II.....	7
2    MARCO TEÓRICO .....	7
2.1    Antecedentes de investigaciones realizadas con respecto al problema .....	7

2.2	Fundamentación teórica.....	8
2.2.1	Generalidades de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba .....	8
2.2.1.1	Descripción de la Empresa .....	8
2.2.1.2	Naturaleza de la Empresa .....	10
2.2.1.3	Base legal.....	10
2.2.1.4	Misión .....	11
2.2.1.5	Visión.....	11
2.2.1.6	Valores Institucionales .....	11
2.2.1.7	Objetivos.....	12
2.2.1.8	Productos y servicios que ofrece .....	12
2.2.1.9	Estructura de la Organización.....	13
2.2.2	Ejecución presupuestaria .....	14
2.2.2.1	Definición de Presupuesto .....	14
2.2.2.2	Elementos de los presupuestos .....	14
2.2.2.3	Ventajas y desventajas de los presupuestos.....	15
2.2.2.4	Clases de presupuestos .....	16
2.2.2.5	Etapas del Presupuesto .....	20
2.2.2.6	Ejecución presupuestaria .....	24
2.2.3	Rentabilidad.....	31
2.2.3.1	Definición .....	31
2.2.3.2	Tipos de rentabilidad empresarial.....	32
2.2.4	Evaluación de la ejecución presupuestaria .....	38
2.2.4.1	Planificación .....	38
2.3	Hipótesis .....	38
2.4	Variables.....	38
2.4.1	Variable independiente .....	38

2.4.2	Variable dependiente .....	39
2.4.3	Operacionalización de las variables.....	40
CAPÍTULO III.....		41
3	MARCO METODOLÓGICO .....	41
3.1	Método.....	41
3.2	Diseño de la investigación .....	41
3.3	Tipo de investigación.....	41
3.4	Nivel de investigación exploratoria .....	42
3.5	Población y muestra.....	42
3.5.1	Población .....	42
3.5.2	Muestra .....	42
3.6	Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos.....	42
3.6.1	Técnicas .....	42
3.6.2	Instrumentos .....	43
3.7	Técnicas para procesamiento e interpretación de datos.....	43
3.8	Procesamiento y discusión de resultados.....	43
3.8.1.1	Ejecución presupuestaria en la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba.....	43
3.8.1.2	Comunicación de resultados .....	53
3.8.2	Observación .....	56
3.8.3	Entrevista.....	58
3.9	Comprobación de la hipótesis.....	75
CAPÍTULO IV .....		76
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
4.1	Conclusiones.....	76
4.2	Recomendaciones .....	77
CAPÍTULO V.....		78

5	PROPUESTA .....	78
5.1	Título .....	78
5.2	Introducción.....	78
5.3	Objetivo .....	78
5.4	Justificación .....	78
5.5	Desarrollo .....	79
5.5.1	Glosario .....	79
5.5.2	Procedimientos de elaboración de presupuestos operativos.....	83
5.5.2.1	Presupuesto de ingresos.....	83
5.5.2.2	Presupuesto de egresos .....	85
5.5.2.3	Presupuestos de caja .....	86
5.5.3	Control presupuestario.....	87
	BIBLIOGRAFÍA .....	91
	ANEXOS .....	97

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Productos y servicios de CAMARI .....	12
Cuadro N° 2: Ejecución del presupuesto de Ingresos .....	44
Cuadro N° 3: Ejecución del presupuesto de Ventas .....	45
Cuadro N° 4: Ejecución presupuestaria de los Gastos .....	47
Cuadro N° 5: Ejecución Gastos de Administración.....	48
Cuadro N° 6: Ejecución Gastos de Marketing y Ventas.....	49
Cuadro N° 7: Balance de Resultados 2014 resumido .....	50
Cuadro N° 8: Balance General 2014 resumido.....	50
Cuadro N° 9: Utilidades presupuesto vs realizado .....	53
Cuadro N° 10. Observación de documentación.....	56
Cuadro N° 11: Control riguroso.....	58
Cuadro N° 12: Reuniones de alta dirección.....	59
Cuadro N° 13: Ejecución presupuestaria para toma de decisiones.....	60
Cuadro N° 14: Conocimiento de liquidez y capital .....	61
Cuadro N° 15: Definición de presupuesto .....	62
Cuadro N° 16: Realización del presupuesto .....	63
Cuadro N° 17: Preparación de presupuestos anuales.....	64
Cuadro N° 18: Presupuestos reales .....	65
Cuadro N° 19: Contabilización adecuada de ingresos y egresos.....	66
Cuadro N° 20: Análisis a los estados financieros .....	67

Cuadro N° 21: Rentabilidad en el período 2014.....	68
Cuadro N° 22: Utilización de indicadores de rentabilidad .....	69
Cuadro N° 23: Rentabilidad según tipo de empresa .....	70
Cuadro N° 24: Análisis de aplicación de indicadores.....	71
Cuadro N° 25: Análisis de resultados de ejecución presupuestaria.....	72
Cuadro N° 26: Medición de los resultados .....	73
Cuadro N° 27: Medición de relación presupuesto-apropiaciones .....	74
Cuadro N° 28: Pronóstico de ventas mensuales .....	84
Cuadro N° 29: Pronóstico de ventas por tipo de producto .....	84
Cuadro N° 30: Cuentas de Gastos CAMARI, sucursal Riobamba .....	85
Cuadro N° 31: Formato para elaborar el flujo de caja proyectado .....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Ubicación CAMARI, sucursal Riobamba.....	9
Gráfico N° 2: Organigrama estructural de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba	13
Gráfico N° 3: Elementos de los presupuestos.....	15
Gráfico N° 4: Clases de presupuestos.....	16
Gráfico N° 5: Etapas del presupuesto.....	20
Gráfico N° 6: Presupuesto operativo.....	26
Gráfico N° 7: Tipos de presupuestos operativos.....	27
Gráfico N° 8: Presupuesto financiero.....	29
Gráfico N° 9: Tipos de rentabilidad.....	32
Gráfico N° 10: Indicadores de rentabilidad.....	36
Gráfico N° 11: Planificación de la ejecución presupuestaria.....	38
Gráfico N° 12: Ejecución del presupuesto de ingresos.....	44
Gráfico N° 13. Ejecución del presupuesto de ventas mensual.....	45
Gráfico N° 14. Ejecución del presupuesto de ventas total.....	46
Gráfico N° 15: Ejecución presupuestaria de los gastos.....	47
Gráfico N° 16: Control riguroso.....	58
Gráfico N° 17: Reuniones de alta dirección.....	59
Gráfico N° 18: Ejecución presupuestaria para toma de decisiones.....	60
Gráfico N° 19: Conocimiento de liquidez y capital.....	61
Gráfico N° 20: Definición de presupuesto.....	62

Gráfico N° 21: Realización del presupuesto.....	63
Gráfico N° 22: Preparación de presupuestos anuales .....	64
Gráfico N° 23: Presupuestos reales .....	65
Gráfico N° 24: Contabilización adecuada de ingresos y egresos .....	66
Gráfico N° 25: Análisis a los estados financieros.....	67
Gráfico N° 26: Rentabilidad en el período 2014 .....	68
Gráfico N° 27: Utilización de indicadores de rentabilidad.....	69
Gráfico N° 28: Rentabilidad según tipo de empresa.....	70
Gráfico N° 29: Análisis de aplicación de indicadores .....	71
Gráfico N° 30: Análisis de resultados de ejecución presupuestaria .....	72
Gráfico N° 31: Medición de los resultados.....	73
Gráfico N° 32: Medición de relación presupuesto-apropiaciones .....	74

## RESUMEN

LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAMARI SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO 2014, es una investigación que se desarrolló para identificar el nivel de cumplimiento del presupuesto en esta empresa comercial que trabaja bajo el sistema de comercio justo y solidario beneficiando a las asociaciones agropecuarias y artesanales de la provincia y el país. La investigación partió de un diagnóstico de la situación actual respecto a la ejecución del presupuesto considerando el importe de su principal rubro de ingresos, las ventas, y los gastos relacionados con ellas. Se tomó de referencia teórica los contenidos relacionados con las variables de investigación, obtenidos de libros, textos de estudio y documentos de diferentes páginas de la web. El método científico utilizado fue el Inductivo porque se partió de la información particular para emitir generalizaciones del comportamiento de las variables. Con respecto al diseño de la investigación fue no experimental porque no se manipularon las variables. Fue una investigación de campo y documental, pues se requirió acudir a la Empresa para obtener información contenida en documentos financieros, y la opinión de la población interviniente. Los datos obtenidos se presentan en cuadros y gráficos estadísticos que se validan con su respectivo análisis e interpretación que confronta los resultados con el marco teórico. Con base en estos resultados se procedió a la comprobación de la hipótesis y a la emisión de las conclusiones y recomendaciones tomando en consideración los objetivos establecidos para el estudio. Partiendo de estas conclusiones se elaboró una guía de gestión presupuestaria cuya aplicación permitirá disminuir las desviaciones entre los presupuestos operativos y su ejecución.



## SUMMARY

BUDGET IMPLEMENTATION AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE COMPANY CAMARI BRANCH RIOBAMBA, PERIOD 2014, is a research that was developed to identify the level of compliance with the budget in this trading company working under the system of fair trade benefiting agricultural and craft associations of the province and the country. The investigation started with a diagnostic of the current situation regarding the implementation of the budget taking into account its main item of income, sales and expenses related thereto. Theoretical reference was taken from the contents related to the research variables, obtained from books, textbooks and documents from different web pages. The scientific method used was the Inductive because we started from the particular information to make generalizations of the behavior of variables. With respect to research design it was not experimental because the variables are not manipulated. It was a field investigation and document as it was required to go to the Company to obtain information in financial documents, and the opinion of the intervening population. The data obtained are presented in statistical tables and charts that are validated with their analysis and interpretation confronting the results with the theoretical framework. Based on these results we proceeded to the verification of the hypothesis and the issuance of findings and recommendations taking into account the objectives set for the study. Starting from these findings budget management guide was developed whose application will reduce the deviations between operating budgets and implementation.

CENTRO DE IDIOMAS



---

CAMPUS NORTE: “Ms. Edison Riera R.” Av. Antonio José de Sucre vía a Guano.  
Teléfonos 2364314-2364315 Casilla 1406 Riobamba-Ecuador

## INTRODUCCIÓN

Los presupuestos en las empresas comerciales se elaboran en función de su actividad y tipo de productos. Las ventas constituyen para ellas su principal rubro de ingresos y determinan en forma mayoritaria los recursos que se obtendrán y se destinarán para cubrir los egresos requeridos para que la actividad pueda cumplirse y se alcancen los objetivos organizacionales.

La ejecución del presupuesto es más que un término, es el cumplimiento de lo previsto y el resultado del control aplicado desde la planificación general y específica de las actividades en cada área de gestión.

El crecimiento sostenido de una empresa debe preverse con la elaboración y control de los presupuestos, porque en ellos se expresa de manera cuantitativa qué se espera obtener al concluir la gestión en un lapso de tiempo específico, las acciones a desarrollarse y las estrategias que se utilizarán para que esos valores se alcancen o tengan la menor desviación posible.

El trabajo titulado: “La Ejecución Presupuestaria y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, período 2014, se desarrolló en cinco capítulos, cuyo contenido general se presenta a continuación:

En el Capítulo I, Marco Referencial, se describe el problema de investigación, partiendo del cual y con el apoyo de preguntas directrices se elaboraron los objetivos de estudio; se incluye la justificación del estudio.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se resumen los criterios de autores de investigaciones anteriores que se relacionan con las variables ejecución presupuestaria y rentabilidad. Se incluyen referentes teóricos tomados de fuentes bibliográficas como libros, revistas e información virtual. Además se presenta el análisis de las variables en CAMARI, sucursal Riobamba, de acuerdo con los datos proporcionados.

El Capítulo III, Metodología, expone el método científico utilizado; el diseño, tipo y nivel de investigación; la población y muestra participante; las técnicas e instrumentos utilizados para recabar información, así como las técnicas de interpretación de los resultados. Se incluye la comprobación de la hipótesis.

En el Capítulo IV, se expresan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado tomando de referencia los objetivos planteados y la información obtenida.

El Capítulo V, contiene la propuesta: “Guía de gestión presupuestaria para la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba”, elaborada con el propósito de que posea un marco de acción para mejorar su control.

# CAPÍTULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Planteamiento del problema

La Empresa CAMARI se establece en el año de 1981 como complemento de la acción del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), para enfrentar los problemas de la comercialización agropecuaria y artesanal que aquejaban a los pequeños productores del campo y de barrios urbano marginales del Ecuador.

En la Empresa CAMARI, el presupuesto se lo elabora anualmente previendo los ingresos y gastos, tanto operacionales como financieros, requeridos para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Sin embargo se omite un análisis pormenorizado de la ejecución presupuestaria afectando el conocimiento que debe tenerse sobre el nivel de cumplimiento del presupuesto y sus repercusiones en la rentabilidad de la gestión financiera.

El sistema de control interno abarca la organización, metodología, y procedimientos de control dentro de la empresa, a fin de proteger su patrimonio contra el despilfarro, la pérdida o uso indebido de los recursos; así mismo comprobar la exactitud y veracidad de la información presupuestaria financiera, económica, patrimonial y administrativa; vigilar la eficiencia en las operaciones y por ultimo verificar que se cumplan los objetivos y las políticas de la entidad, teniendo como base la ejecución presupuestaria empresarial.

Según la observación preliminar de los documentos financieros de la Empresa CAMARI las erogaciones dependen de las asignaciones presupuestarias privadas y de los recursos producto de su actividad; sin embargo, para lograr la sostenibilidad económica-financiera se requiere del análisis del sistema de comercialización rentable y el eficaz manejo de recursos que se encuentran en los estados financieros.

Esta investigación permitirá confirmar las deficiencias del sistema en relación con la ejecución del presupuesto, para en base de ello presentar las alternativas más innovadoras posibles, de modo que la Empresa alcance eficiencia, eficacia y rentabilidad en los recursos que administran.

Considerando que la ejecución del presupuesto se realiza desde dos puntos de vista, el físico y el financiero, en la Empresa CAMARI se hace necesario que el sistema establezca un proceso de integración, concientización con los fines que persigue y control del personal, ya que la rotación puede ocasionar una molestia para el cliente, con el propósito de mantener la cantidad y calidad óptima de los productos dentro del tiempo y lugar previsto. En cuanto a lo financiero, la ejecución del presupuesto ha sido afectada por el uso erróneo de las asignaciones en gastos corrientes resultado de procedimientos no actualizados como lo relacionado con el control para identificar sus falencias y proceder a las toma de acciones correctivas oportunas.

Los problemas en la ejecución afectan la evaluación del presupuesto que se lo realiza de modo general dando lugar a que se desconozca exactamente los rubros en los cuales existen asignaciones excesivas o deficitarias.

Con base en la problemática citada anteriormente surge la necesidad de realizar un análisis a la ejecución presupuestaria de la Empresa CAMARI para identificar de forma minuciosa las falencias en la gestión y como ella incide en la rentabilidad y por consiguiente en la economía y finanzas en el período 2014.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la ejecución presupuestaria en la rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, período 2014?

## **1.3 Preguntas directrices**

- ¿Cómo el análisis del presupuesto anual de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba determinará el nivel de su ejecución?
- ¿Cómo la aplicación de indicadores financieros permitirá evaluar la rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba?
- ¿De qué manera una guía de gestión presupuestaria garantizará la ejecución presupuestaria y la medición de la rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Establecer de qué manera la Ejecución Presupuestaria incide en la Rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, período 2014.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar el presupuesto anual de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba para determinar su nivel de ejecución.
- Aplicar indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba.
- Elaborar una guía de gestión presupuestaria que garantice la ejecución presupuestaria y la medición de la rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba.

## **1.5 Justificación**

El presupuesto es una herramienta de planificación muy útil para todo tipo de empresas y se caracteriza por determinar cuantitativamente los elementos programados para el cumplimiento de las actividades de la Empresa.

En todas las organizaciones, indistintamente de su carácter público o privado, es necesaria una planificación y administración presupuestaria con criterios prácticos para velar por la economía de la Empresa, por tanto el trabajo investigativo constituirá un aporte significativo para la correcta toma de decisiones de los responsables de la gestión, ya que se emitirá un análisis con sus respectivas conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la realización de un proceso de ejecución presupuestaria eficiente, acorde con la realidad y con expectativas reales de cumplir los objetivos propuestos.

El estudio de las deficiencias en la ejecución presupuestaria de la Empresa CAMARI, contribuye a la detección y prevención de errores en la gestión, especialmente en el momento de la elaboración del presupuesto anual y sus posteriores etapas. En consecuencia, es necesario el análisis periódico de la ejecución presupuestaria para

conocer cómo se organiza, dirige y coordina adecuadamente la inversión y el gasto de los recursos.

La investigación permitió confirmar las deficiencias del sistema en relación con la ejecución del presupuesto para en base de ello presentar las alternativas más innovadoras posibles, de modo que la Empresa alcance eficiencia, eficacia y economía en los recursos que administran. Es aquí donde se hace necesario que la Empresa establezca un proceso de integración ordenado con documentos fuentes, libros y controles en los diferentes niveles y áreas de ejecución para producir información administrativa financiera y presupuestaria oportuna y confiable.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de investigaciones realizadas con respecto al problema

Al revisar repositorios de las universidades ecuatorianas, se han encontrado las siguientes tesis que mencionan a las variables de investigación:

- GUAMÁN & RUIZ (2012), en su tesis, Evaluación de la Ejecución Financiera y Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón el Sigsig por el período 2011 mediante la aplicación de Indicadores de Gestión, menciona que el Municipio de Sigsig trabajaba de manera general al no haberse identificado las respectivas competencias de acuerdo con las diferentes áreas de gestión.
- JUELA (2015) en su tesis, Análisis de las partidas Presupuestarias que intervienen para la elaboración del Presupuesto anual de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de la parroquia El Cabo para el año 2014, menciona: los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas tanto públicas como privadas.
- GUERRA (2014) en su tesis, Presupuesto General del Estado. Naturaleza jurídica del acto presupuestal, indica: hablar de presupuesto pone en evidencia la naturaleza de uno de los institutos jurídicos más completos y complejos de la administración pública; la existencia de un Derecho Presupuestario implica que en algún momento de la historia de los estados modernos la actividad financiera llegó a tener tanta relevancia que el acto presupuestal y su ejecución se independizaron científica y materialmente del Derecho Económico.
- GONZÁLEZ (2005) en su tesis, Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos de la C.A Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro, dice: el presupuesto constituye una herramienta fundamental para la administración armónica y eficiente de los gastos e ingresos de una organización.
- ARCE & JADAN (2015) en su tesis, Evaluación a la Planificación Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Baños en el período

2012-2013, menciona: el presupuesto público es una herramienta que nos ayuda a planificar las actividades de los entes gubernamentales, anexando aspectos cualitativos y cuantitativos para trazar el curso a seguir durante el año fiscal en base a los proyectos, programas y metas realizados previamente.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Generalidades de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba**

#### **2.2.1.1 Descripción de la Empresa**

CAMARI, palabra Quichua que significa "agrado" o "regalo", es el Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Entidad privada de finalidad social, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana que desde 1970 apoya al desarrollo de los sectores populares del país mediante la capacitación, el crédito y la asistencia técnica.

CAMARI nace en 1981 como complemento de la acción del FEPP, para enfrentar los problemas de la comercialización agropecuaria y artesanal que aquejan a los pequeños productores del campo y de barrios urbano marginales del Ecuador; y, porque había entendido claramente que producir más vía crédito, capacitación y asistencia técnica no era suficiente si no enfrentaba con éxito el “cuello de botella” que significaba la comercialización. (CAMARI, 2016)

Mediante su acción la Empresa beneficia a 15000 familias de pequeños productores, provenientes de Organizaciones de Segundo Grado (OSG), organizaciones de base y productores individuales, del campo y barrios urbano-marginales, distribuidos en 18 de las 22 provincias del país.

Se constituyó en tres fases:

- ▶ La primera, de arranque, va desde su nacimiento en 1981 hasta 1986, caracterizada por una fuerte visión social.
- ▶ La segunda, de avance, va desde 1987 hasta 1990, caracterizada por una fuerte visión empresarial.

- ▶ La tercera, de consolidación, inicia en 1991 y avanza hasta la actualidad, caracterizada por mantener un equilibrio entre lo social y lo empresarial.

En diciembre del 2002, luego de un año de arduo trabajo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, versión 2000, CAMARI alcanza la certificación de la calidad, convirtiéndose de esta manera en la primera organización del comercio alternativo del país con reconocimiento internacional de la calidad ISO 9001, versión 2000.

Ha sido acreditada por una de las organización de Comercio Alternativo del Ecuador que ha obtenido la certificación al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 - Versión 2008 por su administración empresarial enfocada en las personas y responsabilidad social. Es miembro acreditado de la Organización Mundial de Comercio Justo WFTO, de la Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria RELACC.

CAMARI es parte del Consorcio Ecuatoriano de Comercio Justo, junto con organizaciones que cuentan con una sólida trayectoria de trabajo nacional e internacional impulsando estrategias asociativas de producción y comercialización con los productores y productoras. Así como el posicionamiento de marcas en el mercado local. El consorcio establece alianzas estratégicas con diferentes instancias de la cooperación, académicas, públicas y privadas afines para llevar adelante actividades de formación, sensibilización, promoción y comercialización. (CAMARI, 2016)

### **Gráfico N° 1: Ubicación CAMARI, sucursal Riobamba**



Dirección: Tarqui 1824 y Chile

Número telefónico: (03) 2969874

Correo electrónico: [riobamba@camari.org](mailto:riobamba@camari.org)

**Fuente: CAMARI (2016)**

### 2.2.1.2 Naturaleza de la Empresa

En CAMARI se comercializan solidariamente productos agropecuarios y artesanales de calidad, con honestidad y eficiencia, logrando la satisfacción de los clientes y pequeños productores, tomando como base el mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios orientados al equilibrio social y empresarial, con liderazgo y competitividad.

El manejo de los términos se refiere a:

- a) **Social**, porque responde a objetivos de servicio a los más vulnerables de nuestra sociedad, mediante una comercialización transparente y equitativa. En la práctica esto se cumple cuando al pequeño productor se le paga por sus productos más de lo que le paga el intermediario, no le perjudica en el peso, le paga a tiempo, le apoya con capacitación y asistencia técnica en el mejoramiento de la calidad de los productos.
- b) **Empresarial**, porque a través de un manejo eficiente de los recursos, autofinancia su sistema de gestión en base a una adecuada relación costo-beneficio. No subsidia ni regala nada a nadie, enseña a administrar bien los recursos y a trabajar con calidad a los pequeños productores, de tal manera que puedan ser sostenibles a través del tiempo. CAMARI con su margen de utilidad cubre los costos y gastos de su actividad comercial y con la utilidad incrementa el capital de trabajo en beneficio de los pequeños productores. Muy pocas instituciones en el país responden a objetivos empresariales para financiar procesos sociales de equidad o solidaridad. CAMARI ha iniciado este proceso desde su fundación, para constituirse en un modelo de desarrollo sostenible que le diferencia de otras ONGS dependientes de recursos externos y de empresas privadas cuyo único fin es el lucro. (CAMARI, 2016)

### 2.2.1.3 Base legal

CAMARI, sucursal Riobamba, cumple con sus actividades amparada en la siguiente base legal:

- ▶ Plan Único de Cuentas.
- ▶ Ley Orgánica de Presupuesto y su Reglamento.

- ▶ Estatutos y Reglamentos de la Empresa CAMARI.
- ▶ Ley de Régimen Tributario y su Reglamento.
- ▶ Ley Orgánica Ecuatoriana del Sector Privado.
- ▶ Disposiciones de la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria.

#### **2.2.1.4 Misión**

“Es un sistema de comercialización nacional, basado en los principios del comercio solidario, contribuye a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización de sus productos, a la vez que satisface las exigencias de clientes con productos y servicios de alta calidad.” (CAMARI, 2016)

#### **2.2.1.5 Visión**

“CAMARI será una empresa Solidaria del Grupo Social FEPP. Tendrá cobertura nacional, será líder en el comercio equitativo de productos agropecuarios, agroindustriales y artesanales provenientes de pequeños productores del campo y de la ciudad, cuyos productos serán comercializados en el mercado nacional e internacional. Con su intervención contribuirá a consolidar procesos de desarrollo social y económicos sostenibles.” (CAMARI, 2016)

#### **2.2.1.6 Valores Institucionales**

- ▶ Asegurar el equilibrio entre la sostenibilidad empresarial y el servicio social.
- ▶ Promover la comercialización de productos de calidad que no atenten al medio ambiente, la salud y la vida de las personas.
- ▶ Manejar de forma transparente y honesta la comercialización.
- ▶ Promover el desarrollo humano de los pequeños productores y del personal de la compañía.
- ▶ Mantener la opción preferencial por los pobres sobre la base de la mística y el compromiso. (CAMARI, 2016)

### 2.2.1.7 Objetivos

- ▶ Apoyar al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores orientando su producción en función del mercado y comercializando solidaria y eficientemente sus productos.
- ▶ Contar con un sistema de comercialización rentable y un eficaz manejo de los recursos para lograr la sostenibilidad económico – financiera.
- ▶ Consolidar la estructura y la gestión del Sistema de CAMARI Nacional como Comercializadora Solidaria del Grupo Social FEPP.

### 2.2.1.8 Productos y servicios que ofrece

CAMARI, ofrece los siguientes productos y servicios:

**Cuadro N° 1: Productos y servicios de CAMARI**

<b>PRODUCTOS</b>	
<b>Agrícolas</b>	<b>Artesanales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Granos</li><li>• Harinas</li><li>• Conservas</li><li>• Hierbas y té medicinales</li><li>• Panela granulada y quinua biológica</li><li>• Especias</li><li>• Chocolates</li><li>• Turrone</li><li>• Snacks y confitería nutritiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accesorios de vestir</li><li>• Decoración</li><li>• Joyería</li><li>• Textiles</li><li>• Adornos</li><li>• Velas</li><li>• Mantelería</li><li>• Artículos navideños e institucionales personalizados.</li></ul>
<b>SERVICIOS</b>	
Comercialización de productos agrícolas y artesanales ecuatorianos de calidad, producidos por las organizaciones campesinas, empresas familiares y sectores populares.	
Servicio de alistamiento de productos (clasificación, limpieza, acopio, empacamiento, embalaje), exportación (trámites, seguros, enfundado, etiquetado, y envío).	

Capacitación en manejo de pos-cosecha, aseguramiento de calidad, transformación y gestión a los grupos productores.

Servicio y asistencia técnica en diseño de productos artesanales (innovación, desarrollo de productos, y asesoría a grupos y clientes).

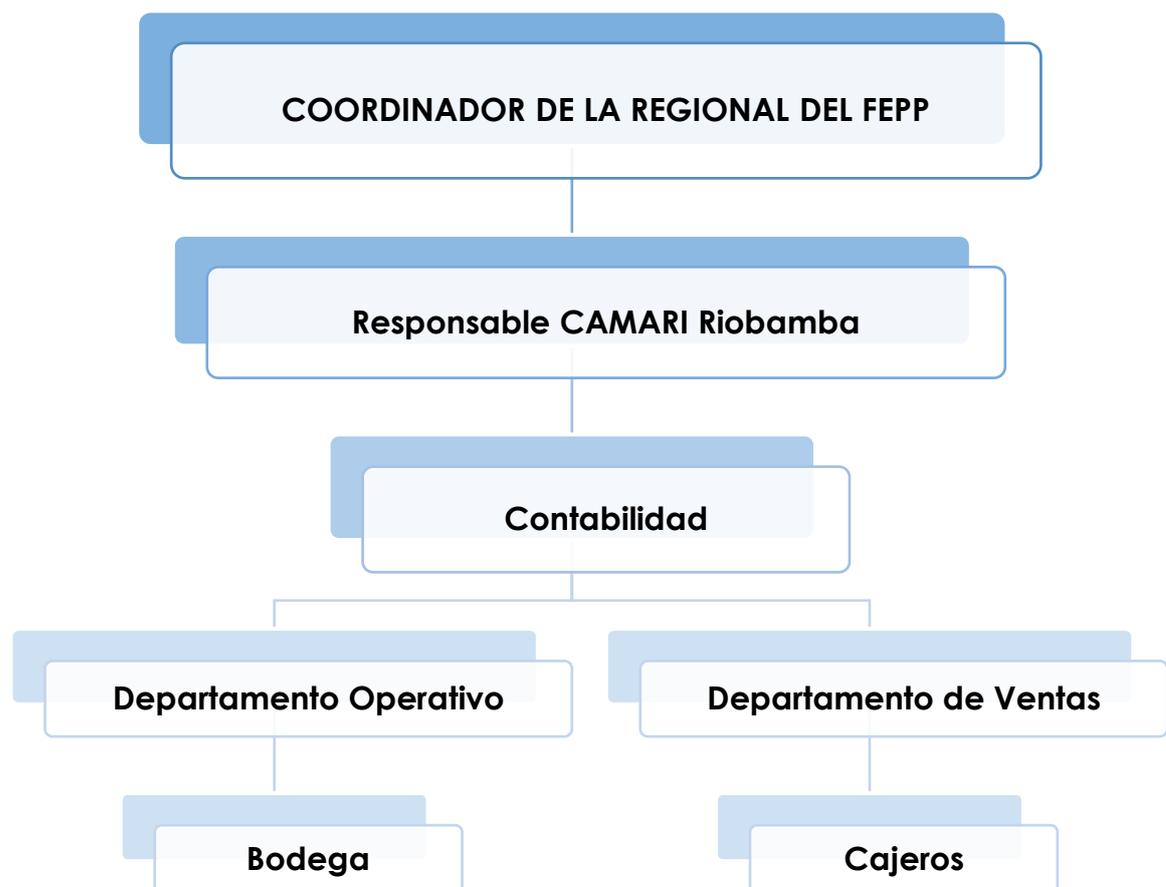
Comercio electrónico a través de [www.camari.org](http://www.camari.org). en la que se puede seleccionar productos de los catálogos electrónicos, realizar consultas y establecer las órdenes de muestras y pedidos.

**Fuente: CAMARI**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

### 2.2.1.9 Estructura de la Organización

**Gráfico N° 2: Organigrama estructural de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba**



**Fuente: CAMARI**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

## **2.2.2 Ejecución presupuestaria**

### **2.2.2.1 Definición de Presupuesto**

El presupuesto de una entidad, aglutina toda la actividad de la organización en relación a los recursos utilizados y obtenidos en forma de ingresos, gastos e inversiones objetivos hacia una situación.

Evidentemente, el presupuesto sirve para conocer el costo probable antes de ejecutar la obra. Sin embargo, también podríamos conocer este coste por otros métodos, mediante herramientas de pre dimensionado rápido, o basándonos en la experiencia previa; o podría no importarnos en absoluto el precio, y aun así necesitaríamos probablemente realizar un presupuesto. (GONZÁLEZ F. , 2010)

El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un período determinado; aglutina todas las áreas de actividad en relación con los recursos que se requerirán y se obtendrán en forma de ingresos y el destino que se les dará para cubrir los gastos e inversiones.

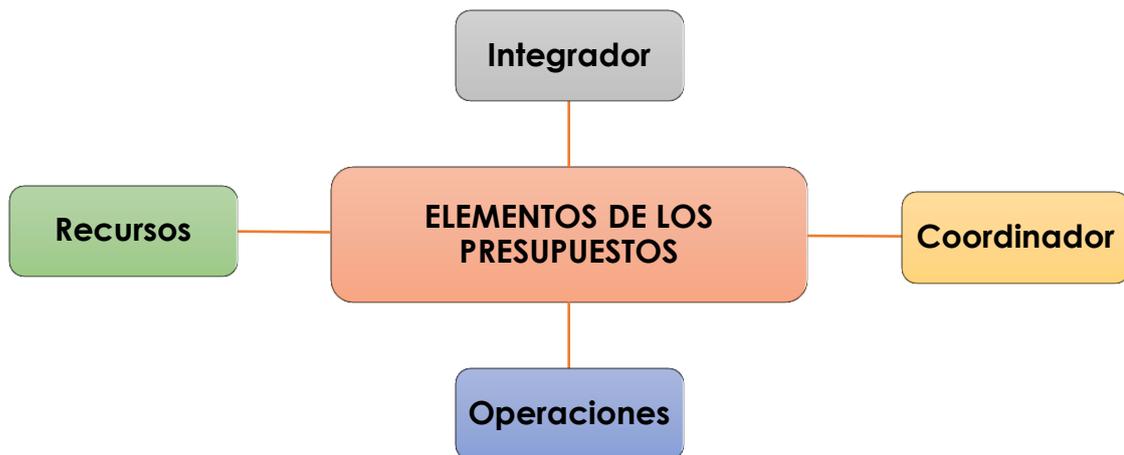
El presupuesto sirve para minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos, ya que permite realizar su seguimiento y en el caso de no cumplimiento, reconducir los objetivos hacia una situación más real y posible. (MUÑIZ, 2009)

El presupuesto es uno de los principales instrumentos estratégicos de la empresa porque incluye las operaciones y recursos que se requerirán para el normal desarrollo de las actividades empresariales. En resumen, el presupuesto “es un esquema total del plan de operaciones de una empresa, para un período futuro, expresado en términos monetarios”. (GRUPO OCÉANO, 2009)

### **2.2.2.2 Elementos de los presupuestos**

Como todo instrumento administrativo, el presupuesto está integrado por cuatro elementos:

**Gráfico N° 3: Elementos de los Presupuestos**



**Fuente: MUÑIZ (2009)**

Estos elementos se describen así:

- **Integrador:** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.
- **Coordinador:** los planes para toda la empresa deben ser preparados en conjunto y coordinadamente.
- **Operaciones:** determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos en los que se incurrirá.
- **Recursos:** no es suficiente con conocer los ingresos y gastos futuros, la empresa debe planear los recursos necesarios y su asignación, lo cual se logra, con la planificación financiera.

### **2.2.2.3 Ventajas y desventajas de los presupuestos**

El presupuesto tiene ventajas y desventajas, que se determinan en la medida que el presupuesto ayuda al logro de los objetivos de una empresa.

#### **1. Ventajas**

- a) Presiona a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- b) Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada.

- c) Motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
- d) Facilita la coparticipación de las diferentes áreas de la compañía.
- e) Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes recursos para tener un control adecuado, obligando a realizar un auto análisis periódico.
- f) Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones que realizan los ejecutivos de una organización ejercitando su creatividad y criterio profesional a fin de cumplir su reto con la empresa.

## 2. Desventajas

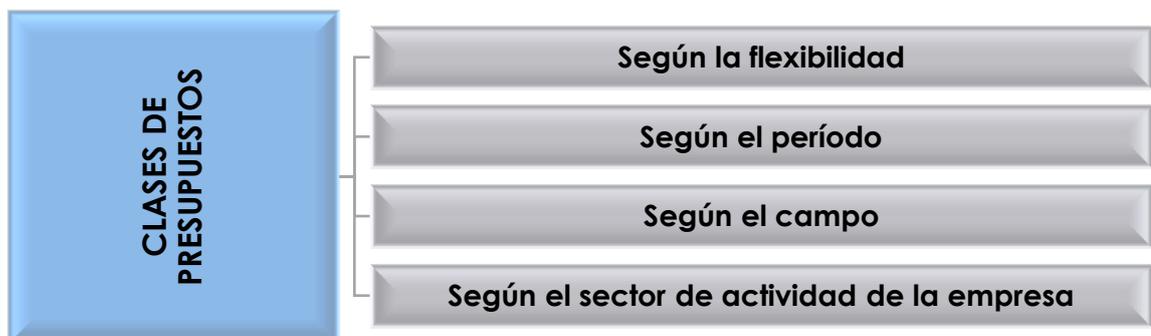
- Están basados en estimaciones.
- Debe ser adaptado a los cambios de importancia que surjan.
- No debe tomar el lugar de la administración.
- Toma tiempo y costo prepararlos.
- No se deben esperar resultados inmediatos.

### 2.2.2.4 Clases de presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista.

A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

**Gráfico N° 4: Clases de presupuestos**



**Fuente: GONZÁLEZ (2010)**

**a) Según la flexibilidad**

- ▶ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.
- ▶ **Flexibles o variables:** Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

**b) Según el período que cubre**

- ▶ **A corto plazo.** Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.
- ▶ **A largo plazo.** Son presupuestos que cubren períodos mayores de un año. En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y las grandes empresas.

**c) Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

- ▶ **Presupuesto de operación.** Incluyen la presupuestación de todas las actividades a realizar en el período siguiente, cuyo contenido a menudo se resume en un estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.
- ▶ **Presupuesto de ventas.** El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. (EUMED, 2015)

**d) Según en el sector en el cual se utilicen**

- ▶ **Presupuesto del sector público.** Estos cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
- ▶ **Presupuesto del sector privado.** Los utilizan las empresas particulares como base de la planificación de las actividades empresariales. (GONZÁLEZ F. , 2010)

Independientemente de su tipo, la presupuestación requiere varios puntos básicos:

- ▶ **Planificación general previa:** comprende la definición de políticas y objetivos futuros por parte de la dirección.

- ▶ **La elaboración de programas.** Estos traducen los objetivos generales en programas operativos de un modo detallado y analítico.
- ▶ **La cuantificación** en términos monetarios de dichos planes operativos.
- ▶ **El control.** Verificación de que los planes establecidos en el presupuesto se cumplen regularmente, o bien el análisis de las variables, sus causas y posibles ajustes y correcciones. (GRUPO OCÉANO, 2009)

- **La planificación**

En las empresas modernas la planificación ha ido adquiriendo una importancia preponderante como consecuencia de la necesidad de conocer con anticipación la trayectoria que se podrá, o deberá seguir de acuerdo con las circunstancias en que se van a desempeñar las operaciones de la empresa.

Al intentar planificar el presupuesto, la dirección debe hacer un esfuerzo consciente con miras a predecir el desarrollo futuro de la empresa. Ese intento de conocer el futuro lleva implícita la posibilidad de modificar, de incidir en el mismo. (GRUPO OCÉANO, 2009)

Dentro de la planeación se distingue la estratégica y la táctica.

- ▶ **Planeación Estratégica.** Es a largo plazo. Muestra las actividades de la empresa en forma general y está encausada hacia unos objetivos generales: permanencia, crecimiento, generación de utilidades e impacto social.
- ▶ **Planeación Táctica.** Es a corto plazo. Las actividades de la empresa se presentan en forma discriminada y está encaminada hacia unas metas específicas y hacia los medios para alcanzarlas. (FRANCO, 2015)

La planeación parte del análisis de la empresa que permite efectuar un diagnóstico sobre los factores internos y externos, controlables y no controlables que pueden afectar el desarrollo operacional de la entidad. Incluye también un análisis de los puntos fuertes llamados fortalezas y oportunidades y de los puntos débiles, denominados debilidades y amenazas.

- **Los programas**

Un programa de presupuesto se refiere a todos los pasos que se deben efectuar para obtener los mejores planes posibles y lograr resultados excelentes en la operación de los negocios. La elaboración de los programas comprende la integración de los objetivos con los recursos que se requerirán para cumplir lo planificado.

- **Cuantificación en términos monetarios**

Cada plan operativo debe ser cuantificado individualmente para conocer su participación dentro del presupuesto global. Esta cuantificación se encuentra en el plan financiero que delimita los requerimientos de recursos económicos a corto plazo, conocido como “el presupuesto anual o presupuesto de operación y está compuesto por los presupuestos de: ventas, producción, materiales directos, compras, inventarios, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, inventario de productos terminados, gastos de ventas (distribución y promoción), gastos de administración, estado de resultados proyectado, flujo de caja proyectado, balance general proyectado y todos los demás necesarios. Estos presupuestos deben ser detallados por períodos, por responsables, por producto, etc.”. (FRANCO, 2015)

- **Control**

El control o seguimiento se realiza a través de análisis de costo - volumen - utilidad o punto de equilibrio, costos marginales, presupuestos variables de gastos, retorno de la inversión, y otros que sirven de complementos específicos a los planes financieros.

El control de la ejecución de los planes involucra a la función administrativa de dirigir a los subordinados en la consecución de los objetivos y metas de la empresa, donde la comunicación efectiva constituye el mejor aliado. (FRANCO, 2015)

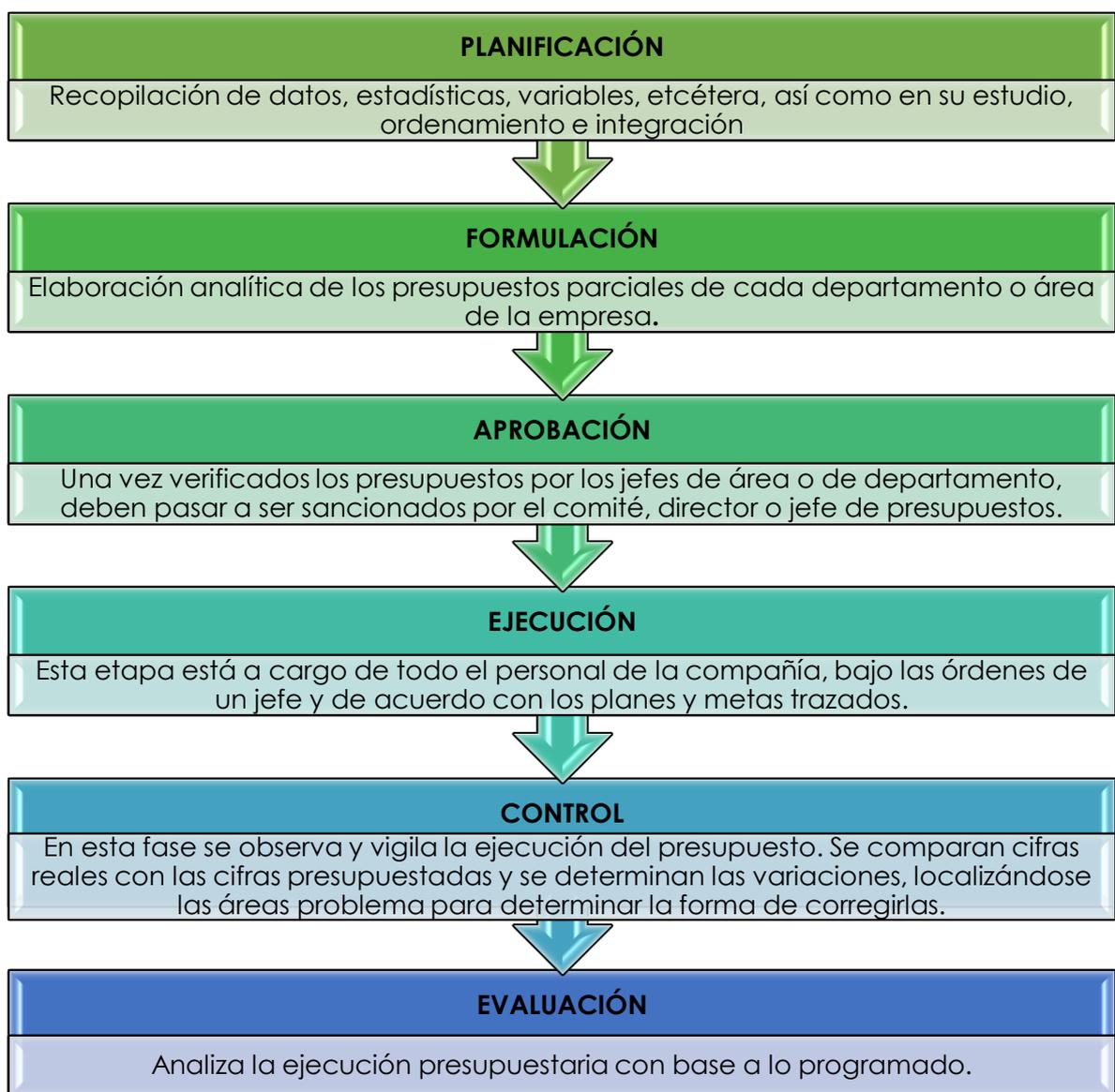
Otra forma de control son los informes periódicos, generalmente se deben analizar y cuantificar los resultados realmente obtenidos por cada centro de responsabilidad con sus resultados presupuestados, proporcionando las variaciones que se presentaron. Para asegurar la eficiencia del control se debe establecer las acciones que se cumplirán para detectar las variaciones entre los resultados reales y los presupuestados a efecto de identificar las causas de las desviaciones.

### 2.2.2.5 Etapas del Presupuesto

El presupuesto de una organización incluye etapas básicas con características y objetivos propios, dependiendo si estas pertenecen al sector público o privado. El ciclo presupuestario está definido por el ente rector de las finanzas públicas con la intención de determinar los recursos existentes y monetarios necesarios para lograr los objetivos y metas establecidos en los planes operativos institucionales ajustados a la restricción fiscal.

Estas etapas son las siguientes:

**Gráfico N° 5: Etapas del presupuesto**



**Fuente: FRANCO (2015)**

### **a) Planificación**

La planificación es el proceso a través del cual cada entidad establece en base a su situación actual, al contexto que la rodea, a la política nacional y sectorial, a su rol y sus competencias, como debería ser y actuar en el futuro para brindar de forma más efectiva y eficiente servicios y o productos. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2012)

La planeación busca definir objetivos, éstos deben ser medibles y alcanzables, también se deben considerar los recursos requeridos al momento de construir planes que permitan el logro de los objetivos propuestos; esta planeación es aplicable a cualquier organización independiente de su tamaño y busca cubrir todas las áreas, de modo tal que se logre el éxito global y no sólo el de un área en particular.

### **b) Formulación**

Se define como la fase del ciclo presupuestario en la que, sobre la base de los objetivos y metas determinados por la planificación y la restricción presupuestaria coherente con el escenario macroeconómico esperado, se define los programas anuales a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas de producción final de bienes y servicios, los recursos humanos, materiales, físico y financieros necesarios, y los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2012)

Formular el presupuesto implica la realización de un conjunto de tareas con gran precisión y profundidad, a efectos de que el presupuesto refleje la parte de responsabilidad que tiene el sector público, a través de su función productiva, en el cumplimiento de las políticas de desarrollo nacional. Así mismo, la realización de esta etapa conlleva la necesidad de aplicar criterios rigurosos en la determinación y cálculo de los insumos, en términos reales y financieros, que requiere la producción pública.

### **c) Aprobación**

La aprobación del Presupuesto General del Estado se someterá a lo dispuesto en las disposiciones constitucionales. Una vez emitida la resolución legislativa de aprobación, la Subsecretaría de Presupuestos procederá a incluir las modificaciones incorporadas en la proforma inicialmente remitida, sobre lo cual emitirá un informe al titular del MEF, junto con el documento ajustado que se enviará a la Presidencia de la República para

que se ordene su promulgación en el Registro Oficial. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2012)

#### **d) Ejecución**

Se entiende a la ejecución del presupuesto como el conjunto de acciones dirigidas a la administración de los recursos asignados en el mismo. (UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO, 2015)

La ejecución del presupuesto consiste en un conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados, regidos por políticas establecidas por el Ministerio de Finanzas para lo cual se utilizarán los indicadores con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidades previstos en el mismo. “Para su ejecución es posible usar una evaluación cualitativa de manera complementaria al cálculo e interpretación de indicadores”. (AGUDELO CALDERÓN, 2014)

La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el Ministerio de Finanzas, y comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2012)

#### **e) Control**

El control consiste en hacer un seguimiento y evaluar la gestión empresarial a distintos niveles para asegurar su funcionamiento correcto, de modo tal que se logren los objetivos planeados a través de las estrategias establecidas. Además se establecen herramientas de control y mejoramiento que permitan la realimentación y la verificación del cumplimiento de las actividades propuestas y que estén enfocadas en el mejoramiento continuo.

El control permite verificar lo sucedido para identificar las variaciones y su causa, de forma que sea posible diseñar a futuro acciones correctivas. (AGUDELO CALDERÓN, 2014)

El control es la realimentación y verificación del mejoramiento continuo del desempeño de las actividades propuestas e identificando las diferenciaciones existentes y cuál es su causa, logrando de esta manera delinear a futuro gestiones reformatorias. Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser controlado, las desviaciones que existan entre lo programado y lo ejecutado tiene un motivo para que exista un análisis minucioso. Al presentarles a los directivos de la empresa dichas desviaciones no tienen que sentir temor, al contrario hacerles ver las deficiencias producidas y sugerirles acciones correctivas

#### **f) Evaluación**

La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria, analizar los desvíos con respecto a la programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo. La evaluación presupuestaria se hará de manera concomitante, o simultánea, a la ejecución presupuestaria y posterior a la finalización del ejercicio fiscal. En el primer caso se expondrán sus resultados por períodos trimestrales para la evaluación global que compete al MEF y cuatrimestrales en lo que concierne a la evaluación institucional.

La evaluación presenta los siguientes niveles:

2. **Evaluación global:** comprende el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria en términos financieros del gobierno central y del presupuesto general del Estado.
3. **Evaluación institucional:** es el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria financiera al nivel del presupuesto de la institución y de los programas que lo conforman, sustentada en los estados de ejecución presupuestaria; y, el análisis del grado de cumplimiento de las metas de producción y de resultados contenidas en los programas de los conceptos de eficiencia que se expresan en el presupuesto traducidos a indicadores de resultados. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2012)

En resumen, las etapas del presupuesto tienen como propósito la determinación de los recursos reales y monetarios necesarios para lograr los objetivos y metas establecidos en los planes operativos institucionales, ajustados a la restricción fiscal definida por el

ente rector de las finanzas públicas, teniendo como herramienta adecuada el ciclo presupuestario en el cual se encuentran la planificación, programación, ejecución, aprobación, control, y, evaluación, sustentándose en leyes, normas, principios para la realización correcta y adecuada del presupuesto a fin de lograr resultados efectivos y con gran competitividad revelada en los estados financieros. La observancia de estas etapas permite la obtención de mejores resultados.

#### **2.2.2.6 Ejecución presupuestaria**

La ejecución presupuestaria se refiere a la exploración de los saldos de las cuentas agrupadas en el balances de Pérdidas y Ganancias para poder interpretar lo que existe en cada una de las cuentas y establecer una valoración de todo el proceso contable para dar a conocer a los directivos de la empresa o institución que requiera esta información y puedan saber la rentabilidad.

La programación de la ejecución presupuestaria consiste en una previsión dinámica, para cada uno de los sub-períodos del ejercicio presupuestario, de realizaciones en términos de productos terminales e intermedios, de requerimientos de recursos reales y financieros, así como de los procesos necesarios para llevar a cabo dichos productos y contar en tiempo oportuno con tales recursos. Por tanto, esta es una tarea que, si bien debe ser efectuada durante todo el ejercicio presupuestario, es previa la ejecución.

La ejecución del presupuesto deberá tomar en cuenta el presupuesto maestro y los presupuestos operativos.

##### **2.2.2.6.1 El presupuesto maestro**

El presupuesto integral o maestro, reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un período contable subsiguiente, incluyendo estados financieros proforma o proyectados. (FRANCO, 2015)

El presupuesto maestro se clasifica básicamente en:

- Presupuesto operacional, que refleja los resultados de las decisiones de operación.
- Presupuesto financiero que refleja las decisiones financieras de las empresas.

La preparación del presupuesto sigue un proceso, por lo que requiere que el mismo se  
Éste deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente período.  
Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de  
la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido a un  
proceso de actualización, por lo cual sus cifras deben ser flexibles. (FRANCO, 2015)

En cada paso del proceso de confección del presupuesto maestro se requiere un  
cuidadoso análisis de parte de los interesados, quienes son responsables de su ejecución;  
es aquí donde la toma de decisiones claves se torna de especial importancia para la  
fijación de precios, líneas de productos o servicios, cantidad, capacidad de operación,  
costos, inversión, etc.

Los objetivos del plan maestro son:

- a) **De previsión.** Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- b) **De planeación.** Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización, con el objeto de establecer metas alcanzables.
- c) **De organización.** Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.
- d) **De coordinación e integración.** Determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.
- e) **De dirección.** Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- f) **De control.** Establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. Con base en el análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal. (FRANCO, 2015)

### 2.2.2.6.2 Del presupuesto operativo

Incluye la presupuestación de todas las actividades a realizar en el período siguiente, cuyo contenido a menudo se resume en un estado de Pérdidas y Ganancias proyectado”. (GONZÁLEZ F. , 2010)

El presupuesto operativo describe los planes vinculados a las actividades propias de la explotación prevista.

Es el medio que permite cumplir los planes a largo plazo, dentro del conjunto de objetivos de operación del próximo período contable. Por lo tanto, se considera necesario comenzar por un período de tres meses que involucre los presupuestos de operación, financiero y, en su caso, el de capital, los cuales deben actualizarse cada trimestre para lograr una continuidad que permita, en el corto plazo, efectuar proyecciones a mediano y largo plazos hasta lograr las metas y objetivos de planeación que persigue el presupuesto maestro. (FRANCO, 2015)

**Gráfico N° 6: Presupuesto operativo**



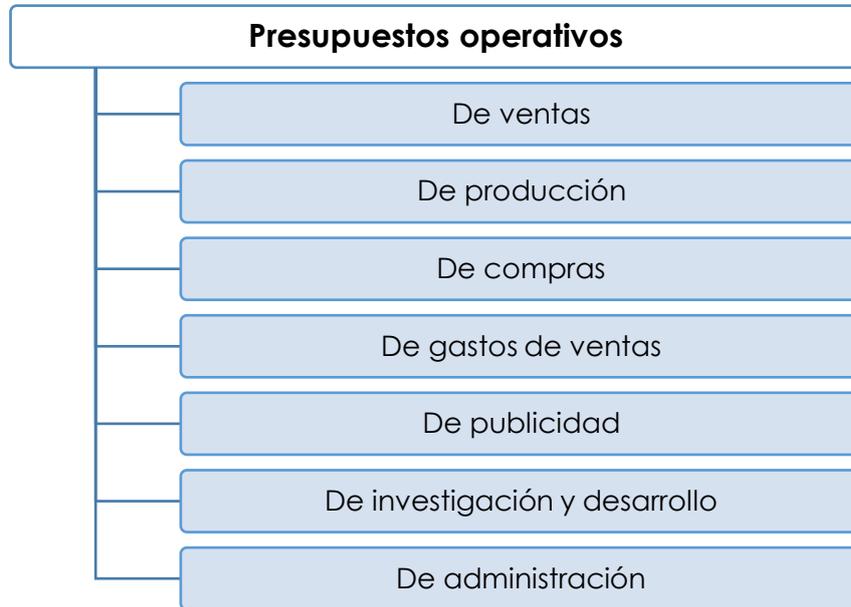
**Fuente: GONZÁLEZ (2010)**

Es el de utilización más frecuente. Debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras. (FRANCO, 2015)

Se enfoca en el estado de Resultados y sus programas de apoyo. Aunque a veces se conoce como Plan de Utilidades, un Presupuesto de Operación puede menguar la pérdida presupuestada, o aún ser utilizado para presupuestar los gastos de una organización que no tiene ingresos por ventas.

El presupuesto de operaciones se compone a su vez de otros presupuestos más pequeños:

**Gráfico N° 7: Tipos de presupuestos operativos**



**Fuente:** UNIVERSIDAD DE VALLADOLID (2013)

#### ► Presupuesto de ventas

Es el primero en elaborarse y es donde se prevé cuanto se espera vender, con base en ello se produce o adquiere productos estableciendo su precio de costo y el precio de venta. Al final, el presupuesto de operación permite conocer la ganancia.

La previsión de ventas es el punto de partida y apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades y del cual se desprenden los presupuestos de las diversas secciones de la empresa. Para elaborar el presupuesto de ventas se requiere determinar cuáles son los factores que afectan las ventas, políticas de precio, el nivel de competencia, el ingreso disponible, preferencias del consumidor, aparición de nuevos productos, la situación económica, etc.

El control del presupuesto operativo se realizará considerando el volumen de ventas, ingresos por ventas, costos de promoción, costos de distribución.

Es preciso concretar los objetivos perseguidos, estableciendo, por ejemplo, el número de nuevos clientes a conseguir, el ratio de ventas por vendedor respecto a los gastos de

venta que ha generado, número y valor de los pedidos por visitas realizadas, cuotas de ventas por vendedores, zonas, períodos, etc. Las unidades de medida de los objetivos han de ser claras y de fácil cuantificación. (UNIVERSIDAD DE VALLADOLID, 2013)

### ► **Presupuesto de gastos**

Se elabora para determinar cuáles serán los gastos que tendrán una empresa o entidad durante un período específico de tiempo y para evaluar a ciencia cierta su implicación y los efectos que generaría a largo plazo. Este presupuesto se realiza por lo general anualmente, aunque también puede elaborarse de forma semestral o trimestral.

Al desarrollar un plan táctico de utilidades, deben evaluarse con cuidado los gastos para cada área o centro de responsabilidad.

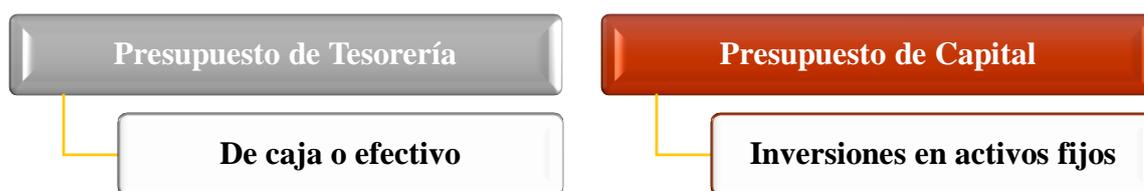
- Gastos de administración.- En él se incluyen todos los gastos generales que sirven de apoyo en la gestión de la empresa.
- Gastos de ventas.- Todos los gastos necesarios para asegurar la mejor distribución de los productos de la empresa hasta que éstos llegan al consumidor. En él se incluye los gastos de la publicidad.

#### **2.2.2.6.3 Presupuesto financiero**

Es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos dentro de un plazo determinado. La presupuestación financiera es un método para especificar qué se debe hacer para lograr la debida implementación de las estrategias. No se debe considerar como un instrumento que sirve para limitar los egresos, sino más bien como un método que sirve para obtener el uso más rentable y productivo de los recursos de la organización. Los presupuestos financieros son la asignación planificada de los recursos de la empresa, basada en los pronósticos del futuro. (DE LA HOZ, 2009)

Es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades: capital de trabajo, origen y aplicación de fondos, flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos, amortización parcial o total de los créditos bancarios, nuevas aportaciones de capital.

### Gráfico N° 8: Presupuesto financiero



Fuente: GONZÁLEZ (2010)

El presupuesto financiero para su estudio se divide en:

- **Presupuesto de Tesorería:** se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionadas por la congelación de deudas, amortización de créditos o pago de nómina y proveedores, impuestos o dividendos.
- **Presupuesto de Capital:** controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios, y la compra de maquinaria y equipo.

Un presupuesto financiero se enfoca en los efectos que el presupuesto de operación y otros planes, como los presupuestos de capital, tendrán sobre el efectivo, además incluyen el cálculo de partida y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital; el de tesorería está relacionado con la entrada de fondos monetarios y salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortizaciones, o pago de nóminas, impuestos, etc. El de capital se refiere a las diferentes inversiones en activos fijos. Este presupuesto no es tan complicado, en el vamos a presupuestar el efectivo con que vas a contar y las inversiones que puedes hacer a corto plazo, para mover tu capital y hacerlo rentable. Al finalizar tendremos la capacidad de dar a conocer en qué situación financiera está nuestra empresa.

#### **2.2.2.6.4 Balance general presupuestado**

Los estados contables proyectados se definen como la síntesis del proceso presupuestario integral del ente, que expondrán aquello que se espera lograr en un determinado horizonte de planeamiento partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, con sujeción a los pronósticos, premisas e hipótesis del planeamiento.

Con su utilización se pretende complementar la información brindada por los estados tradicionales, satisfacer mayores exigencias en el conocimiento de la gestión empresarial, así como responder a la mayor necesidad comercial entre entidades económicas, a fin de describir sintéticamente el proceso de elaboración de un juego de estados contables proyectados, podemos enumerar las siguiente etapas:

- a) Determinación del comportamiento esperado de los componentes de los medios general y específico de la organización tales como proveedores, clientes, gobierno, competidores.
- b) Establecimiento de premisas e hipótesis a ser tenidas en consideración para el cálculo de las estimaciones.
- c) Determinación de variables críticas que establecerán en el punto de partida en la elaboración de los distintos presupuestos. En general, la variable crítica son las ventas.
- d) La elaboración de los presupuestos.
- e) Ejecución de la síntesis presupuestaria que comprende la confección de los estados contables proyectados básicos. (VIDAL, 2011)

La gestión de cualquier empresa requiere saber qué futuro le espera, para ello son de gran utilidad las enunciaciones de perspectivas sobre los doce meses del año en curso y años posteriores; de esta forma se pueden corregir a tiempo situaciones problemáticas, y permiten comprobar si la empresa es vital y como está funcionando.

Esta información será de mucha utilidad ya que se cimentará en políticas metas y, parámetros que se puedan fundamentar en los estados históricos, en la observación del entorno económico, y en la estimación de costos de operación.

La ejecución presupuestaria sirve para minimizar el riesgo futuro en la obtención de los objetivos, realizando un conjunto de acciones dirigidas a la administración de los recursos asignados para la preparación de una rentabilidad provechosa.

### **2.2.3 Rentabilidad**

#### **2.2.3.1 Definición**

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. (ZAMORA, 2011)

La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario. Por otra parte, consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa. La rentabilidad “es el retorno medido sobre la inversión en el período de tiempo [...], es el producto del margen y la rotación”. (RESTREPO ABAD, 2010)

La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizado.

En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

### 2.2.3.2 Tipos de rentabilidad empresarial

La importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aún partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. (ZAMORA, 2011)

**Gráfico N° 9: Tipos de rentabilidad**



**Fuente: ZAMORA (2011)**

La rentabilidad patrimonial permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos etc. Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio en la empresa se puede realizar de acuerdo a dos niveles: rentabilidad económica o del activo; y, rentabilidad financiera.

### 2.2.3.2.1 Rentabilidad económica

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. (DE LA HOZ, 2009)

La rentabilidad económica incluye, el cálculo de un margen que evalúa la productividad de las ventas para generar beneficios, así como también de una rotación, la cual mide la eficacia con que se gestiona la inversión neta de la empresa.

En este mismo orden de ideas, indican que la rentabilidad económica es un índice que mide el rendimiento económico de las inversiones, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

El rendimiento sobre la inversión determina la eficiencia global en cuanto a la generación de utilidades con activos disponibles; lo denomina el poder productivo del capital invertido.

La rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

La rentabilidad económica se considera como una medida de capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las

distintas estructuras financieras y mide el rendimiento económico de las inversiones. La rentabilidad es el indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, además el no tomar en cuenta del financiamiento de los activos al final nos atraen problemas por la deficiente política mediante el desarrollo de la actividad económica que esta tenga.

La diferencia que radica para el cálculo de la rentabilidad económica es la utilidad pero antes de restarle los gastos financieros e impuestos dice Aguirre, mientras que Wachowicz toma en cuenta para dicho cálculo la utilidad neta, después de haber restado los gastos e impuestos. Esta última manera de calcular el rendimiento sobre la inversión, permite determinar una eficiencia global de generación de utilidades con respecto a los activos totales. Además este tipo de rentabilidad ofrece las pautas necesarias para poder saber si la inversión en activos que realiza la empresa está bien estructurada partiendo independientemente de que tipo de financiación tiene.

#### **2.2.3.2.2 Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera o del capital, denominada en la literatura anglosajona Return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento obtenido por sus capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. (PROECUADOR, 2014)

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{BENEFICIOS}}{\text{RECURSOS PROPIOS MEDIOS}}$$

Este cálculo permite medir la capacidad de la empresa para la remuneración de sus accionistas, que puede ser vía dividendos o mediante la retención de los beneficios, para el incremento patrimonial.

La rentabilidad financiera no es una medida referida propiamente a la empresa, tal y como lo exponen, sino más bien a los accionistas, ya que mide el poder productivo del valor contable de la inversión de propietarios de una empresa. Una vez que se divide el beneficio neto entre los recursos propios medios, se obtiene un cociente que claramente mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas. En general, entre más alto es dicho rendimiento, mejor para los propietarios, pues esto muchas veces refleja la aceptación de otras oportunidades de inversión por parte de la empresa y una mejor administración de sus gastos, que a la larga los beneficia particularmente a ellos. Contribuye a explicar la capacidad de crecimiento de la empresa, los accionistas apoyarán la gestión realizada a medida que se satisfaga la rentabilidad de sus inversiones, teniendo en cuenta la perspectiva de comparación de los accionistas.

#### **2.2.3.2.3 Cálculo de la rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia [...] En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un período determinado de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa. (DE LA HOZ, 2009)

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad se debe dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales:  $UTILIDAD/ INVERSIÓN *100$

Los indicadores de resultados permiten conocer el aporte de los bienes y servicios provistos para el cumplimiento de los objetivos del programa y de las políticas públicas. Estos indicadores se expresan normalmente en términos porcentuales o relativos para reflejar el grado de contribución a la satisfacción de las demandas de la sociedad o su cobertura.

Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos variables. Se clasifican según correspondan a los objetivos de eficacia y eficiencia.

Los indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos. Los indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto a lo programado en un período determinado.

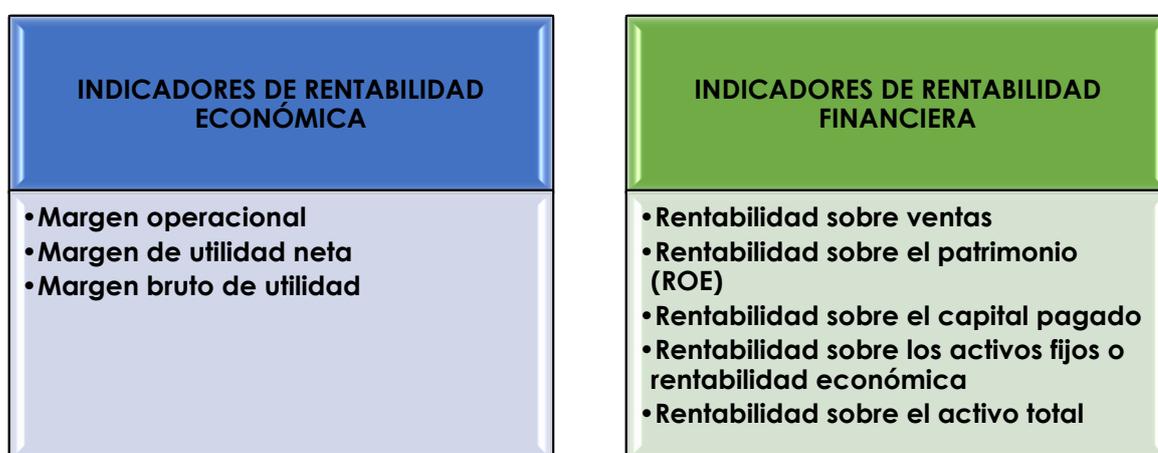
En suma, bajo esta técnica, todo programa presupuestario contendrá metas de producción de bienes y servicios finales consistentes con los objetivos de los planes operativos anuales sobre los que se definirán sus impactos en el corto y mediano plazo a través de indicadores de resultados. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2012)

- **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

Permiten evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios (ÁLVAREZ, 2013)

**Gráfico N° 10: Indicadores de rentabilidad**



**Fuente: BRAVO (2009), ÁLVAREZ (2013)**

Las razones que miden la rentabilidad son:

- **Margen bruta de utilidad.-** Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus bienes.
- **Margen operacional.-** Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos excluyendo los intereses, impuestos, dividendos de acciones.
- **Margen de utilidad neta.-** Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuestos, dividendos de acciones preferentemente.
- **Margen de rendimiento del activo total.-** Mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos. (ÁLVAREZ, 2013)
- **Rentabilidad sobre ventas.-** Este índice es fundamental y calcula la rentabilidad de la empresa en función a las ventas que genera.
- **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).-** Este índice calcula la rentabilidad de la empresa en relación al patrimonio que posee. Es decir, indica la capacidad de la empresa para producir utilidades con el patrimonio.
- **Rentabilidad sobre el capital pagado.-** Mide el rendimiento percibido sobre la inversión de los propietarios, tanto accionistas comunes como preferentes, en la empresa. En general, cuanto mayor sea este índice, los propietarios lo consideran mejor.
- **Rentabilidad sobre los activos fijos o rentabilidad económica.-** Permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa.
- **Rentabilidad sobre el activo total.-** Mide la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles. Cuanto mayor sea el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, será mejor. (BRAVO, 2013)

## 2.2.4 Evaluación de la ejecución presupuestaria

### 2.2.4.1 Planificación

CAMARI al ser una sucursal, se rige por los procedimientos de la matriz que se encuentra en Quito, entre ellas se destacan las actividades a seguir durante la ejecución del presupuesto.

El proceso de planificación de la ejecución presupuestaria inicia con la recepción de la aprobación del presupuesto emitida desde la oficina central, según los presupuestos operativos se asignan los recursos físicos y financieros asignándolos al personal responsable de velar por su utilización óptima y cumplimiento de lo programado.

**Gráfico N° 11: Planificación de la ejecución presupuestaria**



**Fuente: Gerente CAMARI**

La revisión de los presupuestos se realiza semestralmente para prever la obtención de recursos, sin embargo en CAMARI no se aplica este procedimiento.

## 2.3 Hipótesis

La ejecución presupuestaria incide en la rentabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, período 2014.

## 2.4 Variables

### 2.4.1 Variable independiente

Ejecución Presupuestaria

## **2.4.2 Variable dependiente**

Rentabilidad

### 2.4.3 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable independiente: ejecución presupuestaria	Conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de participación del talento humano.</li> <li>- Variación de gastos.</li> <li>- Eficiencia en gastos de ventas.</li> <li>- Eficiencia en los costos.</li> <li>- Volumen de inventario adquirido.</li> </ul>	Guía de observación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de observación.</li> </ul> Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de entrevista.</li> </ul>
Variable dependiente: rentabilidad	Relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones. (ZAMORA, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidad.</li> <li>- Inversión.</li> <li>- Ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Margen de utilidad bruta.</li> <li>- Margen de utilidad operacional.</li> <li>- Margen de utilidad neta.</li> <li>- Monto de inversión en activos.</li> <li>- Monto de ventas brutas.</li> <li>- Monto de ventas netas.</li> </ul>	Guía de observación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de observación.</li> </ul> Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de entrevista.</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Método

Para la elaboración del proyecto de investigación, se observaron todos los hechos y fenómenos que permitieron realizar un estudio minucioso del problema, utilizando el método Inductivo porque se pudo analizar meticulosamente la información para identificar con claridad cómo se realizó la ejecución del presupuesto.

El método inductivo se utilizó de la siguiente manera:

Se observó el presupuesto, estados financieros, y la ejecución presupuestaria del año 2014 de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba. Luego se procedió a comparar el presupuesto y la ejecución presupuestaria en forma horizontal, la comparación de cuentas del año 2014 en forma vertical y se analizaron los resultados, constituyéndose en el soporte para la emisión de conclusiones generales de la incidencia de la ejecución presupuestaria en la rentabilidad de la Empresa.

#### 3.2 Diseño de la investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental al ser una investigación que se realiza sin manipular variables y los sujetos son observados en su ambiente natural. Se tomó a la población de estudio y se observaron aspectos importantes relacionados con el análisis de la ejecución presupuestaria.

#### 3.3 Tipo de investigación

El presente trabajo se desarrolló con la combinación de dos tipos de investigación, así:

- **Investigación de campo:** el estudio del problema se realizó con el levantamiento de información en el departamento de contabilidad de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba.
- **Investigación documental:** la información se obtuvo de libros, revistas, trabajos previos, documentos; y, del presupuesto y estados financieros del año 2014 de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba.

### 3.4 Nivel de investigación exploratoria

- **Investigación exploratoria.-** Se indagó en cada una de las variables para determinar sus características y comportamiento dentro de un contexto particular, destacando los aspectos fundamentales de la problemática para encontrar los procedimientos adecuados para la investigación.

Se realizó un análisis vertical del presupuesto y de la ejecución presupuestaria utilizando razones financieras y los indicadores apropiados para saber qué incidencia tienen en la rentabilidad como resultado del manejo de los recursos que recauda la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba por la venta de productos.

### 3.5 Población y muestra

#### 3.5.1 Población

La población o universo es la totalidad de elementos a investigar. La población de estudio estuvo integrada por la Gerente y el Contador de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba.

#### 3.5.2 Muestra

Al ser una población reducida, no se requirió establecer muestra.

### 3.6 Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos

#### 3.6.1 Técnicas

Las técnicas para la recopilación de datos fueron las siguientes:

- **Observación:** se realizó en el departamento de Contabilidad de la Empresa CAMARI sucursal Riobamba, a través de la indagación directa de información contenida en los documentos financieros obtenidos como parte de la gestión empresarial, y aquellos que facultan la elaboración y ejecución del presupuesto.
- **Entrevista:** la fuente principal de la entrevista estuvo integrada por el personal involucrado en el área ejecutiva y contable de Empresa CAMARI, sucursal Riobamba como son la Gerente y el Contador, con el fin de conocer la información

necesaria para determinar el diagnóstico, que sirvió de base en el desarrollo de una propuesta que llevará a una buena rentabilidad.

### **3.6.2 Instrumentos**

Los instrumentos manejados fueron:

- Guía de observación.
- Guía de entrevista.

### **3.7 Técnicas para procesamiento e interpretación de datos**

Se utilizaron los programas informáticos Word y Excel, para la elaboración de los informes y elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, en los casos necesarios.

Dentro de esta investigación se tomó muy en cuenta el cumplimiento de las normas y leyes generales en cada uno de los procesos, para lograr la comprobación de la hipótesis planteada de la ejecución presupuestaria.

### **3.8 Procesamiento y discusión de resultados**

#### **3.8.1.1 Ejecución presupuestaria en la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba**

Como se indicó en el marco teórico, la ejecución es la puesta en marcha de los planes para lograr alcanzar los objetivos planteados, siendo primordial la evaluación del desempeño eficiente de los recursos físicos, financieros y de talento humano programados.

La ejecución proporciona información del cumplimiento o no del presupuesto debiendo elaborarse informes periódicos para medir el nivel de cumplimiento y tomar medidas correctivas si es el caso.

### 3.8.1.1.1 Ejecución de los Ingresos

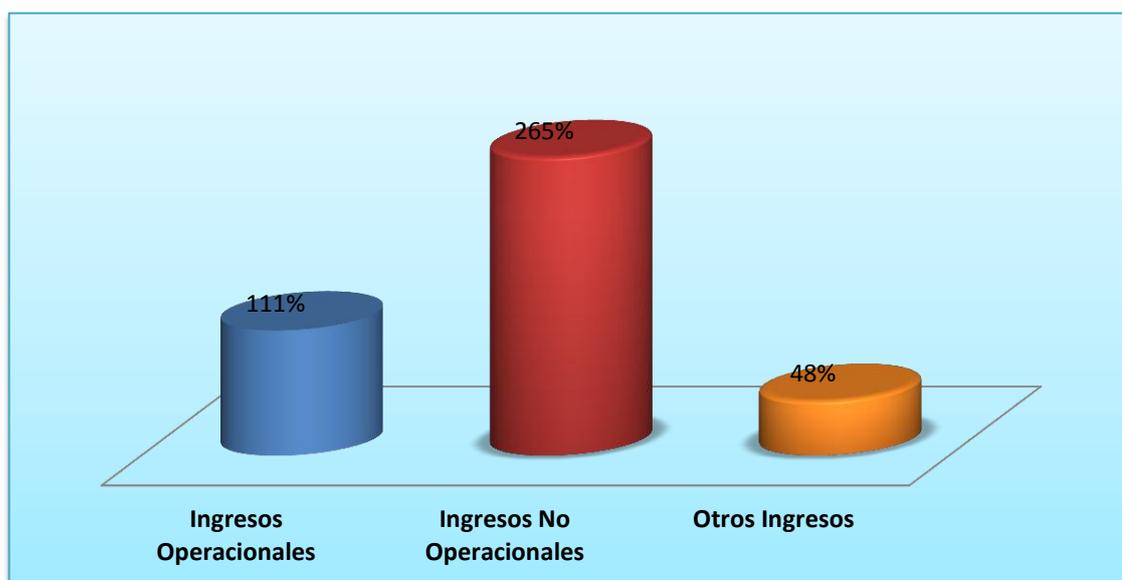
**Cuadro N° 2: Ejecución del presupuesto de Ingresos (en U.S. \$)**

<b>INGRESOS</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>% EJECUCIÓN</b>
Ingresos Operacionales	788.799,40	876.465,00	111%
Ventas	788.799,40	876.465,00	111%
Ingresos No Operacionales	3.697,59	9.792,20	265%
Rendimiento Financiero	3.697,59	9.792,20	265%
Otros Ingresos	3.782,78	1.834,61	48%
Servicio Prestados	31,95	270,00	845%
Ingresos por Arriendos	3.052,95	991,02	32%
Recuperación Materiales y/o gastos	697,88	573,59	82%
<b>TOTAL</b>	<b>796.279,77</b>	<b>888.091,81</b>	<b>112%</b>

**Fuente: Presupuesto de Ingresos CAMARI Riobamba**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 12: Ejecución del presupuesto de Ingresos**



**Fuente: Cuadro N° 2**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

Los ingresos operacionales son los que mayor participación tienen en el presupuesto, su ejecución fue del 111%, los ingresos no operacionales tuvieron un porcentaje del 265% por el rendimiento financiero de las inversiones. Otros ingresos se ejecutaron en un 52% menos del presupuesto, ante la disminución de las rentas por arriendos y recuperación de materiales y/o gastos.

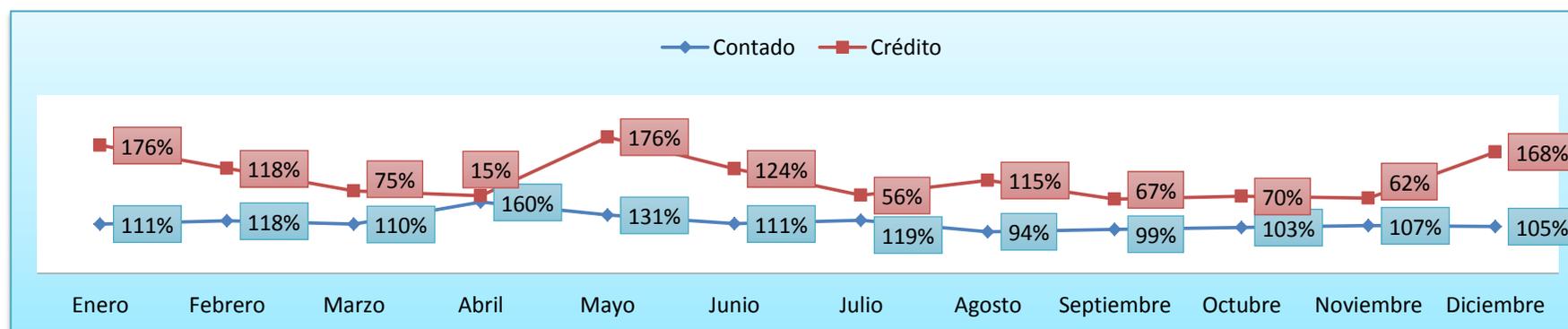
a) Ventas

**Cuadro N° 3: Ejecución del presupuesto de Ventas**

VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>PRESUPUESTADO</b>													
Contado	39.685,89	42.463,90	45.436,38	48.616,92	52.020,11	55.661,51	59.557,82	63.726,87	68.187,75	72.960,89	78.068,15	83.532,92	709.919,10
Crédito	4.409,54	4.718,21	5.048,49	5.401,88	5.780,01	6.184,61	6.617,54	7.080,76	7.576,42	8.106,77	8.674,24	9.281,44	78.879,90
<b>Total</b>	<b>44.095,43</b>	<b>47.182,11</b>	<b>50.484,86</b>	<b>54.018,80</b>	<b>57.800,12</b>	<b>61.846,13</b>	<b>66.175,35</b>	<b>70.807,63</b>	<b>75.764,16</b>	<b>81.067,66</b>	<b>86.742,39</b>	<b>92.814,36</b>	<b>788.799,00</b>
<b>EJECUTADO</b>													
Contado	44.097,52	49.959,89	50.099,52	77.680,71	67.964,89	61.976,55	70.785,57	59.828,86	67.654,20	75.290,62	83.773,72	88.109,37	797.221,41
Crédito	7.781,91	5.551,10	3.770,93	784,65	10.155,67	7.660,02	3.725,56	8.158,48	5.092,25	5.667,04	5.347,26	15.548,71	79.243,59
<b>Total</b>	<b>51.879,43</b>	<b>55.510,99</b>	<b>53.870,45</b>	<b>78.465,36</b>	<b>78.120,56</b>	<b>69.636,57</b>	<b>74.511,13</b>	<b>67.987,34</b>	<b>72.746,45</b>	<b>80.957,66</b>	<b>89.120,98</b>	<b>103.658,08</b>	<b>876.465,00</b>
<b>% EJECUCIÓN</b>													
Contado	111%	118%	110%	160%	131%	111%	119%	94%	99%	103%	107%	105%	112%
Crédito	176%	118%	75%	15%	176%	124%	56%	115%	67%	70%	62%	168%	100%
<b>Total</b>	<b>118%</b>	<b>118%</b>	<b>107%</b>	<b>145%</b>	<b>135%</b>	<b>113%</b>	<b>113%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>	<b>103%</b>	<b>112%</b>	<b>111%</b>

Fuente: Presupuesto de Ventas CAMARI Riobamba

**Gráfico N° 13. Ejecución del presupuesto de Ventas mensual**



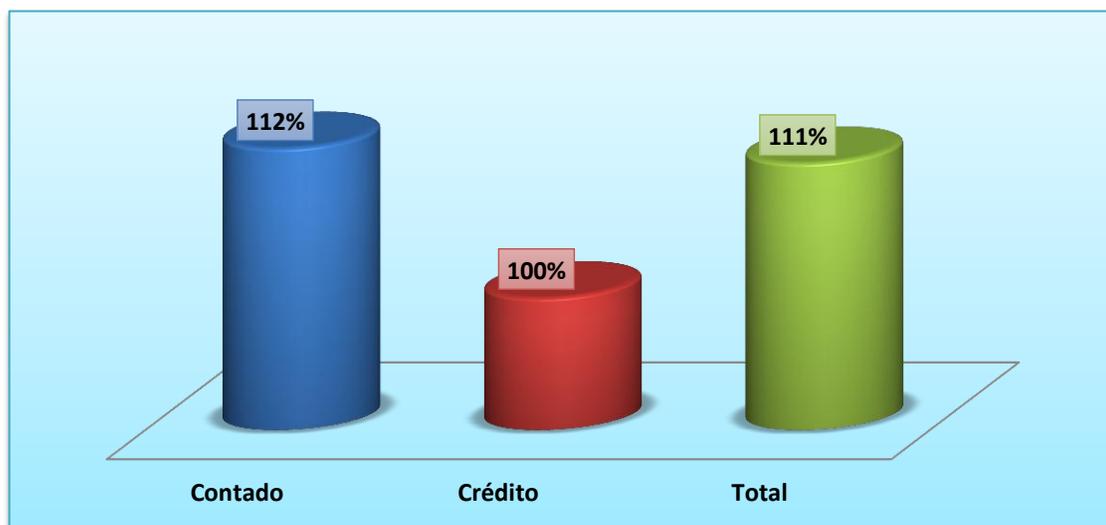
Fuente: Cuadro N° 3

Ventas es el principal rubro de ingresos para CAMARI, sucursal Riobamba, su presupuesto anual para el año 2014 fue de 788.799 USD, con una proyección mensual de crecimiento de ventas del 7%. Como política de ventas la Empresa indica que se comercializará preferentemente al contado pudiendo realizar ventas a crédito a clientes que pertenezcan a instituciones que hayan suscrito convenios de crédito. Se proyectó que del total de las ventas el 90% es al contado y el 10% a crédito. La ejecución del presupuesto indica que las ventas a contado fluctuaron entre el 85% y 99%.

En el mes de enero de 2014, se inició con un crecimiento del 18% con relación a lo presupuestado, con porcentajes superiores en las ventas a crédito. A partir del mes de febrero se presenta un crecimiento de las ventas al contado con disminuciones en los meses de agosto y septiembre.

Las variaciones más significativas se localizan en los meses de abril y mayo, donde las ventas al contado superaron el 130%, y en enero, mayo y diciembre para las ventas a crédito con porcentajes mayores al 160%.

**Gráfico N° 14. Ejecución del presupuesto de Ventas Total**



**Fuente: Cuadro N° 3**

Durante el año 2014, las ventas al contado fueron 12% más de lo presupuestado frente a ventas a crédito que se ejecutó en el porcentaje estimado. La ejecución total del presupuesto de ventas fue 11% más. La incidencia de las ventas a contado favorecieron el incremento

del disponible para las compras especialmente destinadas a venderse en el mes de diciembre.

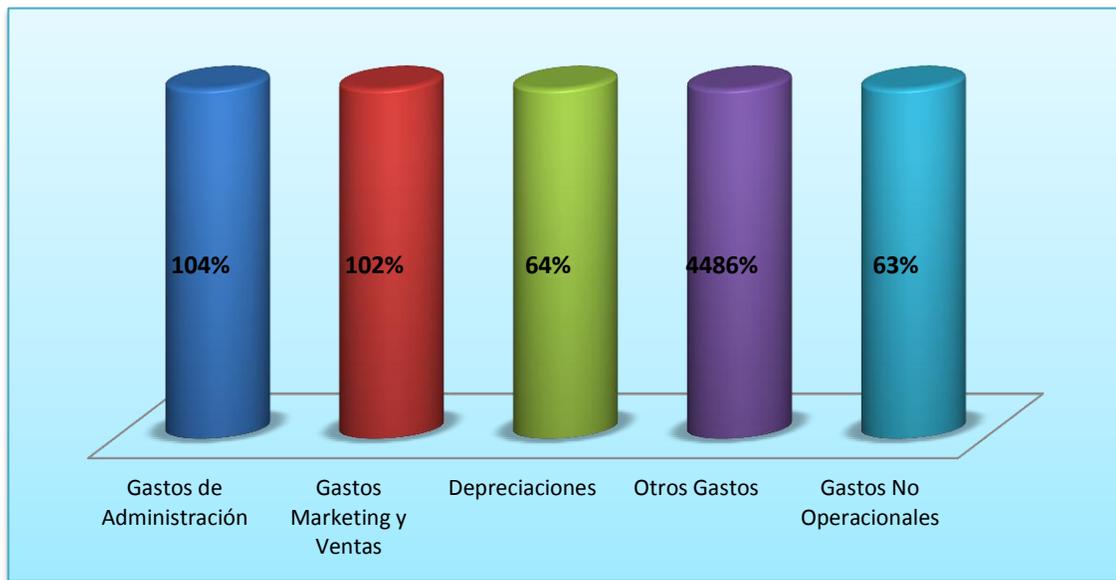
### 3.8.1.1.2 Ejecución de los Gastos

**Cuadro N° 4: Ejecución presupuestaria de los Gastos (en U.S. \$)**

<b>GASTOS</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>% EJECUCIÓN</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	104.482,60	108.441,40	104%
Remuneraciones	74.623,38	80.184,85	107%
Gastos Funcionamiento	24.779,12	25.089,62	101%
Gastos Legales	4.307,68	698,02	16%
Gastos Mantenimiento Vehículos	415,76	136,36	33%
Gastos Mantenimiento	317,80	2.332,55	734%
Gastos Movilización Persona	38,86	0	0%
GASTOS MARKETING Y VENTAS	3.580,95	3.655,00	102%
Gastos de Venta	3.580,95	3.655,00	102%
DEPRECIACIONES	4.274,52	2.748,39	64%
Gastos Depreciaciones Activos	4.274,52	2.748,39	64%
OTROS GASTOS	0,14	6,28	4486%
Otros Gastos	0,14	6,28	4486%
GASTOS NO OPERACIONALES	295,34	185,82	63%
Gastos Financieros	295,34	185,82	63%
<b>TOTAL</b>	<b>112.633,55</b>	<b>115.036,89</b>	<b>102%</b>

**Fuente: Presupuesto de Gastos CAMARI**

**Gráfico N° 15: Ejecución presupuestaria de los Gastos**



**Fuente: Cuadro N° 4**

La ejecución de los Gastos se realizó en los siguientes porcentajes: 104% para Gastos de Administración, 102% Gastos de Marketing y Ventas, 64% Depreciaciones, 4486% Otros Gastos; 63% Gastos no Operacionales. En total, la ejecución superó el 2%.

En los siguientes cuadros se presenta cada gasto por separado:

**Cuadro N° 5: Ejecución Gastos de Administración (en U.S. \$)**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>% EJECUCIÓN</b>
Remuneraciones	74.623,38	80.184,85	107%
Gasto Funcionamiento Riobamba	24.779,12	25.089,62	101%
Gastos Legales	4.307,68	698,02	16%
Gastos Mantenimiento Vehículo	415,76	136,36	33%
Gasto Mantenimiento	317,80	2.332,55	734%
Gastos Movilización Personal	38,86	0,00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>104.482,60</b>	<b>108.441,40</b>	<b>104%</b>

**Fuente: Presupuesto de Gastos CAMARI**

Los Gastos de Administración superaron al presupuesto en 4%, especialmente en las remuneraciones, gastos de funcionamiento y gastos de mantenimiento, no así con los gastos legales, mantenimiento vehículo y gastos movilización personal.

- La variación en las remuneraciones obedece a los pagos de subsidio de antigüedad, vacaciones, fondo de reserva, seguro de vida, honorarios de trabajos ocasionales y jubilación patronal que superan el 10% de incremento.
- Los gastos de funcionamiento como son: servicio de luz eléctrica, correo, papelería, materiales de aseo, superan el incremento del 10%.
- Gastos de mantenimiento presenta incremento superior al 10% por mantenimiento de instalaciones y activos fijos depreciables.

**Cuadro N° 6: Ejecución Gastos de Marketing y Ventas (en U.S. \$)**

<b>GASTOS DE MARKETING Y VENTAS</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>% EJECUCIÓN</b>
Publicidad y Propaganda Quito	153,93	0,00	0%
Relaciones Públicas	0,00	94,89	-
Muestras y Obsequios	100,89	487,94	484%
Material de Empaque y Despacho Quito	3.345,71	3.063,67	92%
Transporte Carga Quito	164,27	8,50	5%
Mejoramiento Productos	5,00	0,00	0%
Fumigación Producto-Bodega	14,40	0,00	0%
Gasto IVA	-1,47	0,00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3.782,73</b>	<b>3.655,00</b>	<b>97%</b>

**Fuente: Presupuesto de Gastos CAMARI**

La ejecución del presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas fue menor al presupuesto en 3% ante la disminución de la mayoría de los gastos. Sólo se incrementó el valor de Relaciones Públicas y Muestras y Obsequios.

El impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas, no tuvo mayor variación como se observa al aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{IMPACTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS} = \frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$\frac{112.096,40}{876.465,00} = 12,79\%$	<b>REALIZADO</b>
---	------------------

$\frac{108.265,33}{788.799,40} = 13,73\%$	<b>PRESUPUESTADO</b>
---	----------------------

La variación porcentual entre lo realizado y lo presupuestado es apenas de 0,94%, debido a que el volumen de ventas fue mayor a lo proyectado sin que afecte el leve incremento de los gastos administrativos.

### 3.8.1.1.3 Rentabilidad obtenida en el año 2014

Considerando que la rentabilidad demuestra la eficiencia o no de la gestión a continuación se aplican indicadores financieros para determinar los niveles de rentabilidad obtenida en el período 2014.

Para analizar la rentabilidad se toma como base la información contenida en el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Resultados y el Balance General

**Cuadro N° 7: Balance de Resultados 2014 resumido**

		USD
	VENTAS	876.465,00
-	Costo de Ventas	725.582,02
=	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>150.882,98</b>
-	Gastos Operacionales	114.851,07
=	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>36.031,91</b>
+	Ingresos no Operacionales	9.792,20
+	Otros Ingresos	1.834,61
-	Gastos no Operacionales	185,82
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>47.472,90</b>

**Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014 CAMARI**

**Cuadro N° 8: Balance General 2014 resumido (en U.S. \$)**

DESCRIPCIÓN	EJECUTADO
ACTIVO	
Activo Corriente	268.320,67
Activo No Corriente	27.128,01
Otros Activos	0,00
Transferencias	2.500,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>297.948,68</b>
PASIVO	
Pasivo Corriente	50.784,67
Pasivo no Corriente	34.577,38
TOTAL	85.362,05
PATRIMONIO	
CAPITAL	66.762,73
RESULTADOS	145.823,90
TOTAL	212.586,63
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>297.948,68</b>

**Fuente: Balance General 2014 CAMARI**

- **Rentabilidad Bruta en Ventas**

RENTABILIDAD BRUTA EN VENTAS	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{150.882,98}{876.465,00}$	=	<b>17,21%</b>
------------------------------	---	---	---	---------------------------------	---	---------------

En CAMARI, la rentabilidad bruta en ventas del período 2014 fue del 17,21%. Porcentaje bajo, si se considera que es una empresa comercial. Este valor indica que por cada 100 dólares de venta, obtiene una utilidad de 17,21 dólares luego de pagar sus bienes.

- **Rentabilidad Operacional**

RENTABILIDAD OPERACIONAL	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{36.031,91}{876.465,00}$	=	<b>4,11%</b>
--------------------------	---	---	---	--------------------------------	---	--------------

Luego de la deducción de todos los costos y gastos, sin incluir los intereses, impuestos y dividendos, CAMARI obtuvo una rentabilidad operacional del 4,11%, porcentaje que se encuentra por debajo del mínimo establecido para las empresas comercializadores (entre 5% y 10%).

- **Rentabilidad Neta**

RENTABILIDAD NETA	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{47.472,90}{876.465,00}$	=	<b>5,42%</b>
-------------------	---	--	---	--------------------------------	---	--------------

La rentabilidad sobre las ventas, en el período 2014, fue del 5,42%. Este crecimiento se debe a que se obtuvieron ingresos no operacionales que incrementaron el valor de la utilidad.

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio**

$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{47.472,90}{212.586,73} = \mathbf{22,33\%}$
--

El porcentaje de utilidad que la Empresa ha ganado sobre el capital total invertido es del 22,33%. Considerando que la tasa de inflación anual en el año 2014 fue del 3,67%, esta rentabilidad es buena.

- **Rentabilidad sobre Activos**

$\text{RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} = \frac{47.472,90}{297.586,93} = \mathbf{15,95\%}$
---

El porcentaje de utilidad neta en la inversión total del negocio es del 15,95%, es decir que por cada cien dólares invertidos en activos obtuvo 15,95 dólares.

- **Rentabilidad Económica**

$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos Fijos}} = \frac{47.472,90}{27.128,01} = \mathbf{175,00\%}$
---

La utilidad generada con el aporte de los activos fijos es del 175%, lo que indica que la inversión en estos activos es baja.

Para determinar la incidencia de la ejecución en la utilidad obtenida, a continuación se presenta una comparación de las utilidades esperadas frente a lo realizado en el período 2014:

**Cuadro N° 9: Utilidades presupuesto vs realizado**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTADO		EJECUTADO		VARIACIÓN	
	USD	%	USD	%	USD	%
VENTAS	788.799,40		876.465,00		87.665,60	
- Costo de Ventas	<u>649.723,13</u>		<u>725.582,02</u>		<u>75.858,89</u>	
= <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>139.076,27</b>	<b>17,63%</b>	<b>150.882,98</b>	<b>17,21%</b>	<b>11.806,71</b>	<b>8,49%</b>
- Gastos Operacionales	<u>112.338,21</u>		<u>114.851,07</u>		<u>2.512,86</u>	
= <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>26.738,06</b>	<b>3,39%</b>	<b>36.031,91</b>	<b>4,11%</b>	<b>9.293,85</b>	<b>34,76%</b>
+ Ingresos no Operacionales	3.697,59		9.792,20		6.094,61	
+ Otros Ingresos	3.782,78		1.834,61		-1.948,17	
- Gastos no Operacionales	<u>295,34</u>		<u>185,82</u>		<u>-109,52</u>	
= <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>33.923,09</b>	<b>4,30%</b>	<b>47.472,90</b>	<b>5,42%</b>	<b>13.549,81</b>	<b>39,94%</b>

**Fuente: Estado de Resultados 2014 (presupuestado y ejecutado) CAMARI sucursal Riobamba**

Al comparar las utilidades obtenidas en el período 2014 con relación a las proyecciones realizadas, se observa variaciones positivas. Así, la utilidad bruta en ventas fue superior en 8,49%; la utilidad operacional, en 34,76%; y la utilidad neta en 39,94%.

Del análisis a cada rubro de utilidad, la variación de la utilidad bruta en ventas muestra una disminución de 0,42%, lo que no afectó la utilidad operacional, que fue mayor en 0,72%, ni a la utilidad neta con un porcentaje mayor a lo presupuestado de 1,12%.

### **3.8.1.2 Comunicación de resultados**

Todo trabajo de investigación provee información que confirma hechos o la comunicación de resultados de la ejecución presupuestaria, constituye un documento que contiene el informe de las desviaciones encontradas y que son de relevancia para la empresa.

A continuación se presenta el informe que fue entregado a la Gerente de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, dando a conocer las observaciones de la evaluación realizada.

*Riobamba, abril de 2016*

*Señora*

*Rosa Vallejo*

*GERENTE DE LA EMPRESA CAMARI SUCURSAL RIOBAMBA*

*Ciudad.-*

*Señora Gerente:*

*De la revisión de la información proporcionada por la Empresa con la finalidad de evaluar la ejecución del presupuesto correspondiente al período 2014, se detectaron las siguientes observaciones:*

***Ingresos:***

- ▶ *Las ventas se incrementaron en 11% respecto a lo proyectado, siendo favorable para la Empresa, sobre todo considerando que los precios no tuvieron una variación sustancial. Esto demuestra que la gestión de ventas fue efectiva.*
- ▶ *Las ventas al contado y crédito se mantuvieron en su nivel con ligeras variaciones durante el período.*
- ▶ *Los ingresos no operacionales crecieron en 265%, que se relaciona con rendimientos financieros obtenidos por los fondos depositados por el Grupo Social Empresarial FEPP a favor de CAMARI, sucursal Riobamba.*
- ▶ *Otros ingresos sufrió una disminución como resultado de la decisión de no continuar con el arriendo de locales propiedad de la Empresa.*

**Costos:**

- ▶ *El costo de ventas en el período 2014, superó en 12% su proyección, afectando la utilidad bruta en ventas al ser mayor al crecimiento de las ventas.*

**Gastos:**

- ▶ *Los Gastos de Administración se incrementaron en un 4% denotado especialmente por variaciones en el presupuesto de remuneraciones y Gastos Mantenimiento.*
- ▶ *Los Gastos de Marketing y Ventas, crecieron un 2% más del presupuesto ante la inclusión de Gastos de Relaciones Públicas.*
- ▶ *Gasto Depreciación tuvo una disminución del 36%, porque se proyectó erróneamente la depreciación del vehículo, dado de baja en el 2013.*

**Flujo de caja:**

- ▶ *No se proyectó el flujo de los valores en efectivo para el período de estudio, ni se elaboró el estado de Flujo de Caja al culminar el año 2014.*

*Particular que comunico para los fines pertinentes.*

*Atentamente,*

*Margarita Galarza*

**EGRESADA DE LA CARRERA DE  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD, C.P.A.  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

### 3.8.2 Observación

Para elaborar un presupuesto, además de los conocimientos que el profesional encargado de esta actividad debe poseer, se requiere la existencia de documentos en los cuales se obtengan las directrices para este propósito.

La observación se realizó con el objetivo de detectar la existencia de documentos de gestión necesarios para que las actividades se cumplan en función de lo planificado a nivel administrativo y financiero.

Los resultados son los siguientes:

**Cuadro N° 10. Observación de documentación**

ASPECTO OBSERVADO	TIENE	NO TIENE	OBSERVACIONES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X		Matriz
MANUAL DE PRESUPUESTOS	X		Caducado, data del año 1992
POLÍTICAS INSTITUCIONALES	X		Solo se cuenta con las políticas de venta y comercialización.
MANUAL DE RIESGOS		X	Matriz
MANUAL DE FUNCIONES		X	Matriz
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		X	Matriz
ESTADOS FINANCIEROS	X		Sucursal y Matriz
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS	X		Matriz
FLUJO DE CAJA		X	
MANUAL DE INDICADORES		X	

**Fuente: Guía de observación**

#### **Análisis e interpretación:**

- Como se puede observar en el cuadro anterior, CAMARI, sucursal Riobamba dispone de una estructura organizacional general como parte del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GSFEPP), este organigrama no se encuentra visible

dentro de la Empresa, sólo se encuentra disponible en el sistema informático. No se ha elaborado un orgánico estructural para la sucursal. (anexo N° 5)

- El Manual de Presupuestos data del año 1992, afectando la elaboración de los presupuestos en la sucursal, considerando las variaciones en el tipo de productos, precios, nuevas relaciones comerciales establecidas con los proveedores, impuestos, y demás variables que afectan los ingresos originados en las ventas de los productos.
- CAMARI, sucursal Riobamba dispone únicamente de políticas de ventas establecidas en noviembre de 2004. (anexo N° 6)
- Los Manuales de Riesgos, Funciones y Procedimientos lo tiene la Matriz. Esto muestra falta de coordinación en la entrega oportuna de información requerida en la sucursal, para el eficiente funcionamiento de la Empresa.
- Los Estados Financieros se encuentran debidamente archivados. Toda la información financiera se envía a la oficina central para su consolidación. (Anexo N° 7)
- El análisis de los estados financieros históricos se realizan en la oficina central.
- El flujo de caja se elabora únicamente en la oficina central.
- Los indicadores se aplican de manera general sin contar para ello con el respectivo Manual de Indicadores de Gestión que les permita determinar el rango en el cual se encuentran administrativa y financieramente.

Los resultados de la observación se resumen en una centralización de la información en la oficina central de CAMARI y una falta de gestión en la sucursal Riobamba por conseguir documentos que avalen su trabajo, elaborar estados complementarios, proyecciones individuales de los productos, entre otros.

### 3.8.3 Entrevista

El objetivo de la entrevista fue conocer el criterio de la Gerente y el Contador de la Empresa CAMARI Sucursal Riobamba sobre la ejecución presupuestaria y la rentabilidad durante el período 2014.

**Pregunta 1. ¿Se lleva un control riguroso sobre el orden cronológico de las actividades de los diferentes departamentos?**

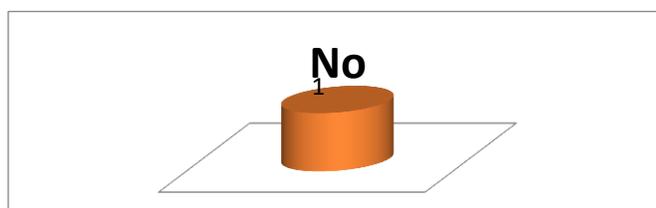
**Cuadro N° 11: Control riguroso**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Margarita Galarza

**Gráfico N° 16: Control riguroso**



Fuente: Cuadro N° 11

Elaborado por: Margarita Galarza

#### **Análisis:**

El 100% de entrevistados indica que no se lleva un control riguroso sobre el orden cronológico de las actividades de los diferentes departamentos.

#### **Interpretación:**

La gestión empresarial requiere que el personal acate disposiciones con el cumplimiento de las diferentes actividades que compete a cada uno de acuerdo con sus cargos. En CAMARI, sucursal Riobamba, se evidencia la carencia de procesos administrativos y del manual de funciones, lo que afecta el normal desempeño de los colaboradores.

**Pregunta 2. ¿Se efectúan reuniones de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la Empresa?**

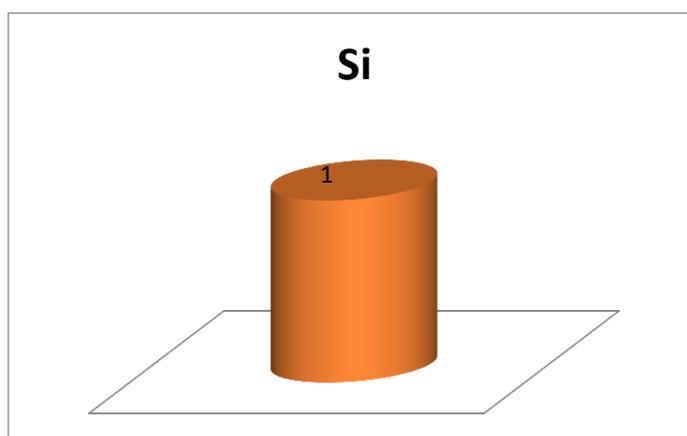
**Cuadro N° 12: Reuniones de alta dirección**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 17: Reuniones de alta dirección**



**Fuente: Cuadro N° 12**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Según el 100% de entrevistados, sí se efectúan reuniones de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la Empresa.

**Interpretación:**

Toda reunión se realiza con un propósito, en el caso de CAMARI sucursal Riobamba, ésta tiene como principal propósito la elaboración de planes que contengan los procesos a ejecutarse en miras de alcanzar el desarrollo institucional.

**Pregunta 3. ¿Cree usted que el análisis de la ejecución presupuestaria permite tomar decisiones que ayuden a corregir a tiempo los problemas existentes? ¿Por qué?**

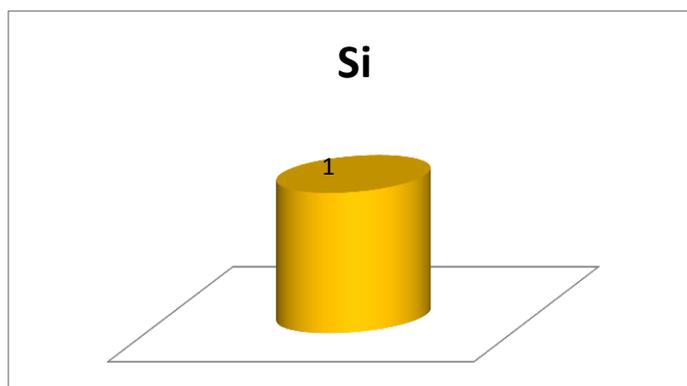
**Cuadro N° 13: Ejecución presupuestaria para toma de decisiones**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 18: Ejecución presupuestaria para toma de decisiones**



**Fuente: Cuadro N° 13**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

### **Análisis**

Todos los entrevistados creen que el análisis de la ejecución presupuestaria sí permite tomar decisiones que ayuden a corregir a tiempo los problemas existentes.

### **Interpretación**

El principal propósito de analizar la ejecución de un presupuesto es detectar las desviaciones y como estos han incidido sea favorable o negativamente en el desarrollo de la Empresa. El presupuesto ayuda al desarrollo de la planificación general, por tanto los resultados de su análisis servirá de referente para tomar decisiones en cuanto a proyecciones futuras.

**Pregunta 4 ¿La persona responsable tiene un conocimiento claro sobre liquidez y el capital que posee la Empresa?**

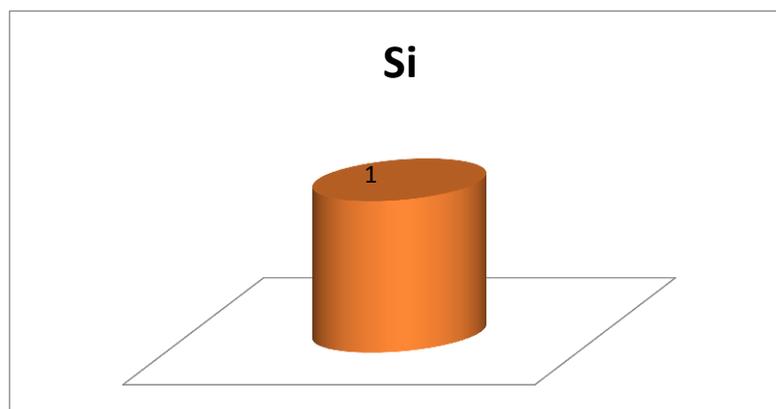
**Cuadro N° 14: Conocimiento de liquidez y capital**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 19: Conocimiento de liquidez y capital**



**Fuente: Cuadro N° 14**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

El 100% de entrevistados coinciden en su criterio que la persona responsable sí tiene un conocimiento claro sobre liquidez y el capital que posee la Empresa.

**Interpretación:**

La Gerente de CAMARI, sucursal Riobamba, tiene entre sus funciones analizar la liquidez y el crecimiento del capital empresarial. Para este análisis toma de base la información financiera que de manera periódica se elabora; se aplican indicadores para detectar la disponibilidad de recursos que permita el normal desarrollo de la actividad comercial.

**Pregunta 5. ¿Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, proyecto o una estrategia?**

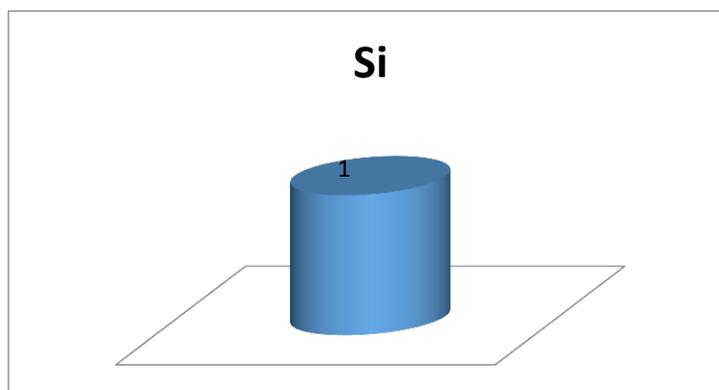
**Cuadro N° 15: Definición de presupuesto**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 20: Definición de presupuesto**



**Fuente: Cuadro N° 15**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Según el 100% de entrevistados al presupuesto en la empresa se lo define como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, proyecto o una estrategia.

**Interpretación:**

Un presupuesto es una herramienta tan útil para la gestión porque permite realizar comparativos de hechos suscitados con los resultados obtenidos. Cuando se realiza el comparativo se detecta la eficacia de los cálculos y sirve de sustento para decisiones futuras.

**Pregunta 6. ¿El presupuesto se realiza en cada sucursal o en la oficina central?**

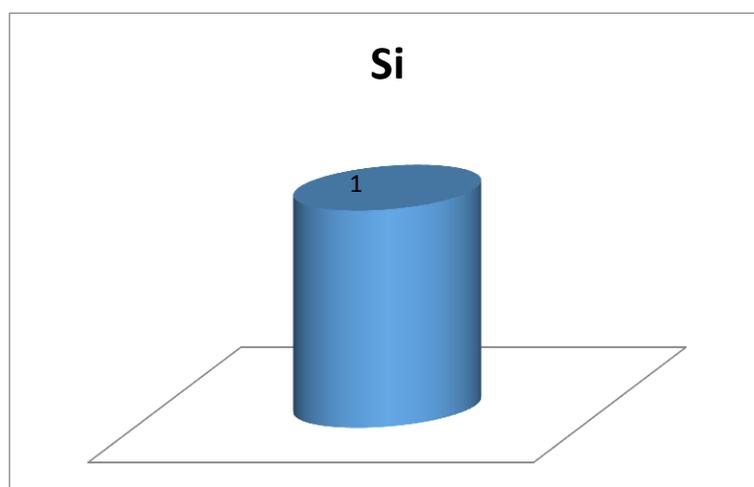
**Cuadro N° 16: Realización del presupuesto**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 21: Realización del presupuesto**



**Fuente: Cuadro N° 16**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Según los entrevistados el presupuesto se realiza en la oficina central.

**Interpretación:**

CAMARI al ser una sucursal que depende de las políticas y decisiones tomadas en la Matriz, participa en la elaboración del presupuesto que se lo realiza en la Oficina Central, porque en ella se consolida la información entregada por los directivos, tanto de la FEPP como de las otras sucursales.

**Pregunta 7. ¿Se preparan los presupuestos anuales para la toma de decisiones tácticas y operativas?**

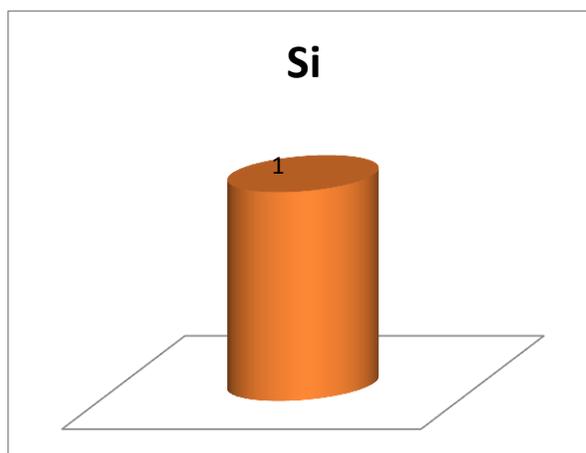
**Cuadro N° 17: Preparación de presupuestos anuales**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 22: Preparación de presupuestos anuales**



**Fuente: Cuadro N° 17**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Todos los entrevistados coinciden en que sí se preparan los presupuestos anuales para la toma de decisiones tácticas y operativas.

**Interpretación:**

El presupuesto es la herramienta indispensable para la gestión financiera de cualquier empresa, por tanto lo es también para CAMARI, sucursal Riobamba. Con base en el presupuesto se elaboran las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos financieros y de gestión empresarial.

**Pregunta 8. ¿Se presentan los presupuestos reales con sus respectivas explicaciones?**

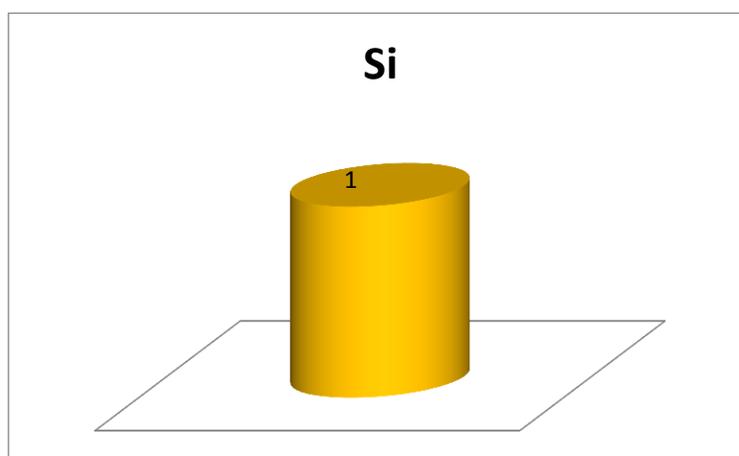
**Cuadro N° 18: Presupuestos reales**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 23: Presupuestos reales**



**Fuente: Cuadro N° 18**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

El 100% de encuestados indican que sí se presentan los presupuestos reales con sus respectivas explicaciones.

**Interpretación:**

Para la toma de decisiones es necesaria que la información contenida en los presupuestos se ajusten a la realidad, para su efecto se determinan los usos y fuentes de los recursos, los resultados del análisis económico previo y la investigación del entorno externo.

**Pregunta 9. ¿Todos los ingresos y egresos son contabilizados de una manera adecuada?**

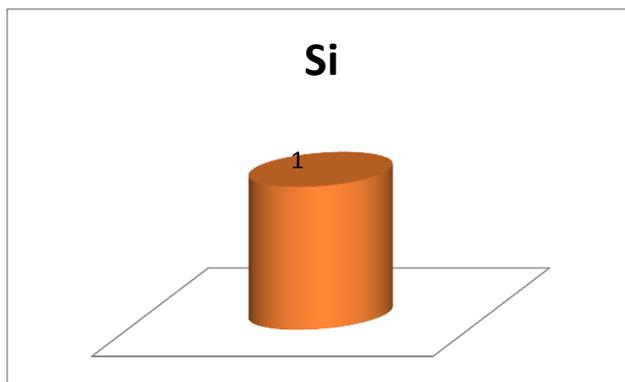
**Cuadro N° 19: Contabilización adecuada de ingresos y egresos**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 24: Contabilización adecuada de ingresos y egresos**



**Fuente: Cuadro N° 19**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Según el 100% de entrevistados, todos los ingresos y egresos se contabilizan de manera adecuada.

**Interpretación:**

El profesionalismo de los encargados del área contable se demuestra en la aplicación de los principios contables, los mismos que se observan al momento de registrar los ingresos y gastos por ser los rubros referentes de los resultados económicos, por tanto su registro debe ser oportuno y amparado con documentos fehacientes de las transacciones comerciales.

**Pregunta 10. ¿Se realizan análisis a los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la Empresa?**

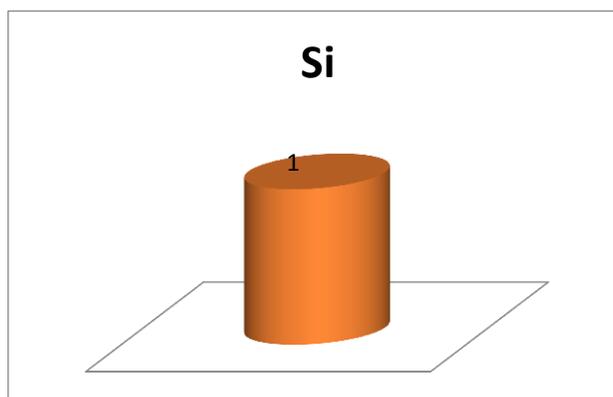
**Cuadro N° 20: Análisis a los estados financieros**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 25: Análisis a los estados financieros**



**Fuente: Cuadro N° 20**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

El 100% de entrevistados indican que sí se realizan análisis a los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la empresa.

**Interpretación:**

Los indicadores financieros al ser herramientas de gestión proveen información de la gestión, relacionando rubros y cuentas específicas. La aplicación de los indicadores permite que el análisis de los estados financieros, tanto de situación como resultados, se valide con porcentajes representativos que indicarán cómo la gestión permitió o no alcanzar los objetivos planteado en un período determinado.

**Pregunta 11. ¿Se obtuvo rentabilidad en el período 2014? ¿Cuál es el nivel de rentabilidad obtenido?**

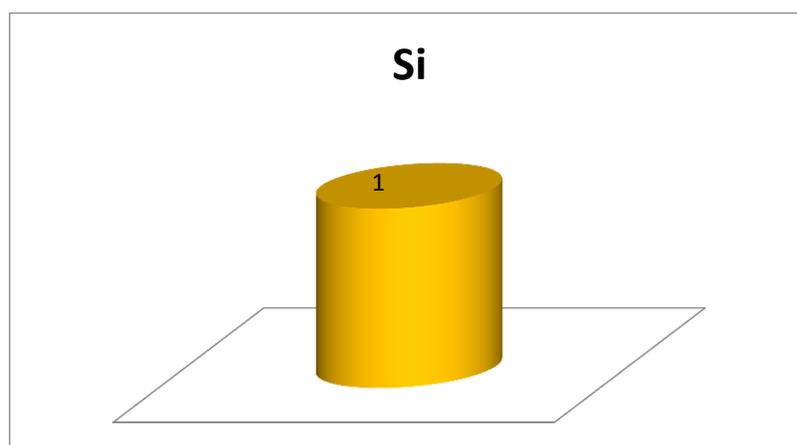
**Cuadro N° 21: Rentabilidad en el período 2014**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 26: Rentabilidad en el período 2014**



**Fuente: Cuadro N° 21**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Para el 100% de entrevistados, en el período 2014 sí se obtuvo rentabilidad.

**Interpretación:**

La rentabilidad es un indicador que engloba los resultados de la gestión de la Empresa. Durante el período de estudio CAMARI, sucursal Riobamba obtuvo un 25% de rentabilidad sobre las ventas. Aunque consideran que lo óptimo debió ser el 30%.

**Pregunta 12. ¿Se utilizan indicadores para medir la rentabilidad de la gestión?  
¿Cuáles?**

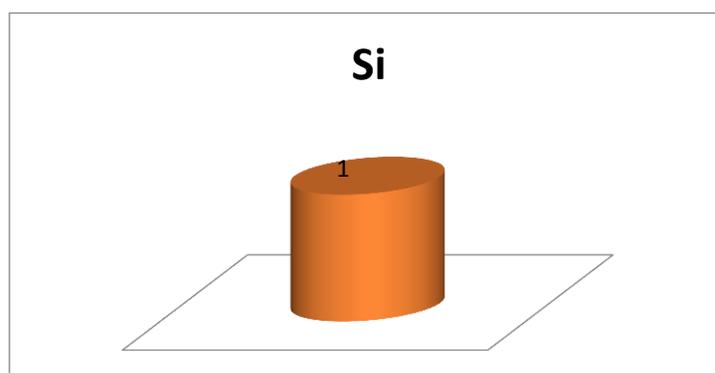
**Cuadro N° 22: Utilización de indicadores de rentabilidad**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	2	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 27: Utilización de indicadores de rentabilidad**



**Fuente: Cuadro N° 22**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Según el 100% de entrevistados, en la empresa sí se utilizan indicadores para medir la rentabilidad de la gestión.

**Interpretación:**

Medir la rentabilidad proporciona información de cómo la gestión dio resultados positivos o negativos para la Empresa. En CAMARI, sucursal Riobamba se aplican indicadores para medir la liquidez, solvencia, rotación de inventarios, prueba ácida y rentabilidad. Además se utilizan indicadores administrativos para medir el cumplimiento de objetivos y metas.

**Pregunta 13. ¿La rentabilidad del período cumple con los parámetros establecidos para el tipo de empresa a la cual pertenece?**

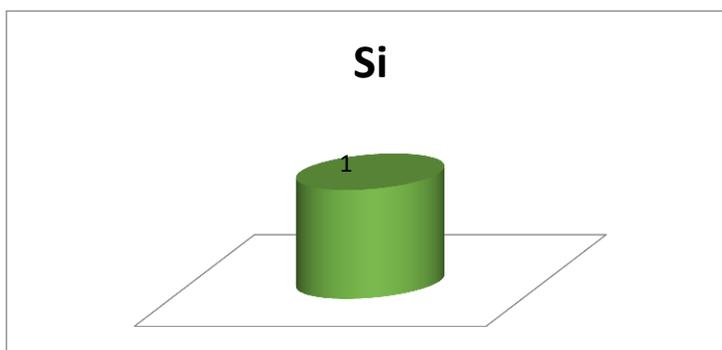
**Cuadro N° 23: Rentabilidad según tipo de empresa**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 28: Rentabilidad según tipo de empresa**



**Fuente: Cuadro N° 23**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

El 100% de entrevistados opinan que la rentabilidad del período sí cumple con los parámetros establecidos para el tipo de empresa a la cual pertenece.

**Interpretación:**

Al ser una empresa comercializadora los márgenes de utilidad aceptable se establecen entre 5% y 10%; sin embargo, los entrevistados indican que obtuvo una rentabilidad del 25% (Gerente) y 30% (Contador). Hay que recalcar que la rentabilidad neta en el período fue del 5,42%.

**Pregunta 14. ¿Se ha analizado la incidencia de la aplicación de indicadores en la rentabilidad de la Empresa? ¿Cómo?**

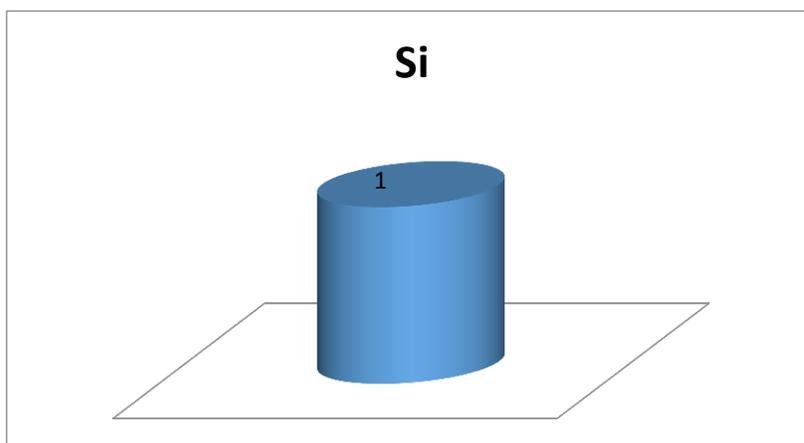
**Cuadro N° 24: Análisis de aplicación de indicadores**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 29: Análisis de aplicación de indicadores**



**Fuente: Cuadro N° 24**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

El 100% de entrevistados indica que sí se ha analizado la incidencia de la aplicación de indicadores en la rentabilidad de la Empresa.

**Interpretación:**

Al aplicar los indicadores se obtiene una visión general de la gestión empresarial. Con base en los indicadores que son herramientas de direccionamiento operativo, se toman decisiones para mantener la sostenibilidad de la Empresa.

**Pregunta 15. ¿Se han analizado los resultados de la ejecución presupuestaria mediante la aplicación de indicadores?**

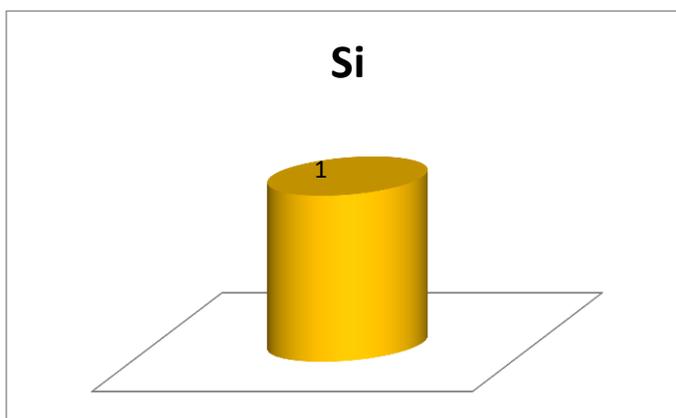
**Cuadro N° 25: Análisis de resultados de ejecución presupuestaria**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 30: Análisis de resultados de ejecución presupuestaria**



**Fuente: Cuadro N° 25**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Según el 100% de entrevistados, sí se ha analizado los resultados de la ejecución presupuestaria mediante la aplicación de indicadores.

**Interpretación:**

Como toda actividad empresarial, es necesario detectar el nivel de cumplimiento de las acciones desplegadas en favor de los objetivos. Cada año se analizan los resultados de la ejecución presupuestaria contrastándolos con los objetivos alcanzados y metas preestablecidas.

**Pregunta 16. ¿Se ha medido la incidencia de los resultados para mejorar la rentabilidad?**

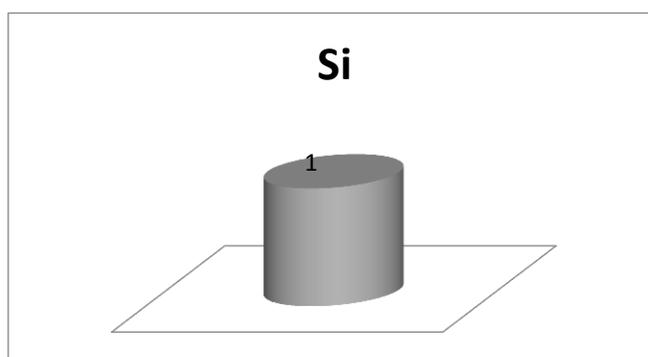
**Cuadro N° 26: Medición de los resultados**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 31: Medición de los resultados**



**Fuente: Cuadro N° 26**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Según el 100% de entrevistados, sí se ha medido la incidencia de los resultados para mejorar la rentabilidad.

**Interpretación:**

La obtención de rentabilidad es el principal objetivo financiero de las empresas. En CAMARI, sucursal Riobamba, al concluir un período, se procede al análisis de los resultados, las razones de los porcentajes obtenidos y se toman medidas para conseguir su crecimiento con niveles de utilidad, tales como: elevar el volumen de ventas y disminuir los gastos.

**Pregunta 17. ¿Se mide la relación entre el valor del presupuesto ejecutado con respecto del valor total de las apropiaciones? ¿Qué resultado expresan?**

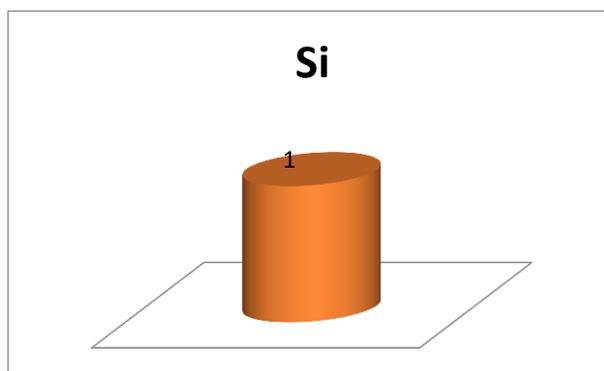
**Cuadro N° 27: Medición de relación presupuesto-apropiaciones**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	2	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

**Fuente: Entrevista**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Gráfico N° 32: Medición de relación presupuesto-apropiaciones**



**Fuente: Cuadro N° 27**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Análisis:**

Todos los entrevistados manifiestan que sí se mide la relación entre el valor del presupuesto ejecutado con respecto del valor total de las apropiaciones.

**Interpretación:**

En la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, es política medir la relación entre el presupuesto y lo realizado porque los resultados positivos o negativos permiten aplicar procedimientos para disminuir las desviaciones entre lo proyectado y lo conseguido. En el período 2014, el margen de error fue del 25%, lo que indica un cumplimiento parcial cercano a los índices iniciales con resultados positivos de incremento anual.

### **3.9 Comprobación de la hipótesis**

Todo trabajo de investigación se realiza bajo el supuesto de que existen variables que se relacionan y que una incide en la otra. En el caso del estudio desarrollado, se evidenció que la ejecución del presupuesto de la Empresa CAMARI, sí incidió en su rentabilidad, porque permitió establecer con claridad que lo proyectado fue diferente a lo obtenido en el período 2014.

Las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado son mínimas, pero se determina variaciones positivas en cuanto a los porcentajes de variación porcentual de la utilidad operacional y utilidad neta, esta última representó el 39,94% de crecimiento con relación a la proyección para el período.

Los resultados del estudio permitieron comprobar la hipótesis de investigación: “La ejecución presupuestaria incide en la rentabilidad de la Empresa CAMARI, Sucursal Riobamba, período 2014”

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- El análisis del presupuesto anual de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba permitió determinar que su elaboración no se realiza bajo directrices requeridas para su efecto como son la proyección de ventas por producto y servicio, lo que dió lugar a variaciones en su nivel de ejecución. Los ingresos variaron en más 12%, los egresos en 10% y la utilidad neta un 39,94%, siendo el mayor referente de desviación entre lo presupuesto y lo ejecutado. Además, no se proyectó el flujo de caja para el período 2014, ni se elaboró el respectivo estado de Flujo de Caja. Cabe recalcar que el control semestral del presupuesto se lo realiza en la oficina central, la que emite los respectivos informes, sin embargo, en la sucursal de Riobamba, no se cuenta con los referentes de la ejecución en el período 2014.
- La aplicación de los indicadores aplicados a la información financiera de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, muestran que la rentabilidad de la gestión se encuentra dentro de los parámetros establecidos para empresas comerciales. La rentabilidad tanto bruta, como operacional y neta se mantienen en niveles aceptables que trabaja en beneficio de pequeños productores agropecuarios y artesanales, que han encontrado en CAMARI la opción más viable para la comercialización de sus productos. La utilidad neta se destina en su totalidad a capital de trabajo, de manera que la Empresa cuente con la liquidez suficiente para su actividad en el período posterior.
- La Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, no cuenta con documentos informativos de administración que permitan visualizar con claridad cómo elaborar los presupuestos, asignar los recursos y controlar su ejecución, pues se acogen a las disposiciones de la oficina central a pesar de la autonomía otorgada para la gestión específica de la sucursal.

## 4.2 Recomendaciones

- En el caso de CAMARI, sucursal Riobamba, la información del presupuesto debe incluir la proyección de las ventas individual de cada producto, para proyectar las ventas mensuales y anuales. Es menester, sensibilizar al personal para obtener su colaboración mediante el cumplimiento de sus funciones, especialmente relacionadas con la elaboración del flujo de caja, proyecciones intermedias y actualización de información para reformas en el presupuesto, revisión de productos para evitar mermas, que afecten los ingresos y control de los gastos.
- La proyección de las ventas debe ser revisada mensualmente para detectar las desviaciones que pudieran presentarse en ciertos productos de manera que se apliquen estrategias que, sin afectar a los gastos de comercialización incentiven su adquisición por parte de los clientes. La actualización de las políticas de ventas y su socialización oportuna serán primordiales para que el personal sea copartícipe en el logro de los objetivos y metas de la empresa.
- Elaborar un presupuesto en base a información actualizada, debe constituirse en una filosofía empresarial en la que la incluyendo las capacidades, criterios y habilidades de los colaboradores orientados a contribuir con el crecimiento de CAMARI, sucursal Riobamba; para ello se pone a consideración de la Empresa una guía de gestión presupuestaria que se convertirá en un instrumento de información para la elaboración y control de la ejecución del presupuesto, siendo su responsabilidad la revisión e implementación.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Título**

Guía de gestión presupuestaria para la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba.

#### **5.2 Introducción**

La gestión empresarial no podría desarrollarse con eficiencia si para cumplir con las series de actividades en sus diferentes áreas no cuenta con disposiciones, políticas, procesos y procedimientos de carácter administrativo y financiero.

Una guía de gestión presupuestaria es un documento que sirve para comunicar y coordinar las acciones a ejecutar en el ámbito de la preparación y control de los presupuestos requeridos para prever los ingresos y egresos en los cuales se incurrirá durante un período específico.

Para elaborar un presupuesto deben poseerse como sustento de las actividades organizacionales, una guía de gestión presupuestaria en la cual se revelen las incógnitas sobre las cuales se debe presupuestar, cómo se expresa la información y qué incluye, así como la consecuencia lógica de confección y control posterior.

#### **5.3 Objetivo**

Proporcionar a CAMARI, sucursal Riobamba una guía de gestión presupuestaria para que las actividades inherentes al presupuesto empresarial tengan un marco de referencia y acción, favoreciendo la disminución de desviaciones que pudieran afectar.

#### **5.4 Justificación**

La Empresa CAMARI que pertenece al grupo FEPP, está enmarcada en preceptos de calidad, igualdad y justicia social, por lo cual se debe garantizar el acceso rápido, cómodo y eficaz a la información y los contenidos con apoyo instruccional a través de guías que apalanquen el trabajo desarrollado.

La elaboración de los presupuestos así como el control y evaluación se han dejado en manos del personal de la oficina central, razón por la cual en CAMARI, sucursal Riobamba, no se cuenta con información actualizada del nivel de cumplimiento exclusivo de esta sucursal.

Al establecer en la guía, los lineamientos metodológicos de acción práctica para la elaboración y control del presupuesto de la Empresa CAMARI, sucursal Riobamba, se provee de una herramienta idónea para suministrar información a la organización y definir con mayor precisión la distribución de responsabilidades.

## **5.5 Desarrollo**

.....

***GUÍA DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA  
PARA LA EMPRESA CAMARI  
SUCURSAL RIOBAMBA***

.....

La guía de gestión presupuestaria, proporciona la información adecuada para la toma de decisiones de los funcionarios responsables de la elaboración y control del presupuesto en la organización, considerando sus áreas internas de gestión.

La guía se divide en tres partes: la primera incluye definiciones básicas de términos relacionados con el presupuesto; la segunda presenta los procedimientos a utilizarse en la elaboración de los presupuestos operativos de ingresos, egresos, y caja; y, por último, en la parte tres se incluyen los procedimientos de control del presupuesto.

### **5.5.1 Glosario**

#### **PRESUPUESTO**

El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. (BURBANO, Presupuesto, 2010)

## **PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO**

- ▶ **Programación:** se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste debe tener el contenido y la forma de la programación.
- ▶ **Integralidad:** el presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:
  - ✓ Un instrumento del sistema de planificación.
  - ✓ El reflejo de una política presupuestaria única.
  - ✓ Un proceso debidamente vertebrado.
  - ✓ Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.
- ▶ **Universalidad:** dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.
- ▶ **Exclusividad:** en cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia.
- ▶ **Unidad:** se refiere a la obligatoriedad de que el presupuesto de la sucursal sea elaborado, aprobado, ejecutado y evaluado con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.
- ▶ **Acuciosidad:** para su cumplimiento es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario: profundidad, sistema y organicidad en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones, en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras, sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación de nivel del cumplimiento de los fines, del grado de racionalidad en la aplicación de los medios y de

las causas de posibles desviaciones. En otras palabras, este principio implica que se debe tender a la fijación de objetivos posibles de alcanzar, altamente complementarios entre sí y que tengan la más alta prioridad.

- ▶ **Claridad:** este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.
- ▶ **Especificación:** este principio se refiere al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos deben señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirlos.
- ▶ **Periodicidad:** este principio tiene su fundamento por un lado, en la característica dinámica de la acción estatal y de la realidad global del país y por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.
- ▶ **Continuidad:** todas las etapas de cada ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.
- ▶ **Flexibilidad:** a través de este principio se sustenta que el presupuesto no sufra de rigidez que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de administración, gobierno y planificación.
- ▶ **Equilibrio:** este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aun cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal, de las políticas de salarios, de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de lo económico.

## **PRESUPUESTO EN EL SECTOR PRIVADO**

Es un plan de acción expresado en valores y términos financieros que se dirige a cumplir una meta prevista en un tiempo determinado y según condiciones establecidas.

### **OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO EN EL SECTOR PRIVADO**

- ▶ **Planeación:** En base a los objetivos determinados por la empresa se elabora un presupuesto que esencialmente planifica la actividad futura de la empresa.
- ▶ **Coordinación:** Es la función de conseguir resultados únicos por medio de la descentralización y la delegación.
- ▶ **Control:** Toda dirección debe controlar, es decir, debe tener informaciones que señalen las distintas situaciones de la empresa, los errores de métodos o planes, las deficiencias materiales, etc. (BURBANO, Enfoque de Gestión, 2014)

## **PRESUPUESTO EMPRESARIAL**

Se estiman sus ingresos y sobre la base de ello, predeterminan su distribución, y aplicación. Por otra parte, al sector privado se busca como objetivo fundamental, la obtención de utilidades

### **TIPOS DE PRESUPUESTOS**

Los presupuestos del sector privado están divididos en:

- ▶ Presupuestos de ventas.
- ▶ Presupuestos de otros ingresos.
- ▶ Presupuestos de costos de producción.
- ▶ Presupuestos de costos de distribución.
- ▶ Presupuestos de otros gastos.
- ▶ Presupuestos de impuestos sobre la renta.

- ▶ Presupuestos de caja.
- ▶ Presupuestos de cuentas por cobrar.
- ▶ Presupuestos de inventarios.
- ▶ Presupuestos de inversiones fijas.
- ▶ Presupuestos de cuentas por pagar.
- ▶ Presupuestos de capital.

### **5.5.2 Procedimientos de elaboración de presupuestos operativos**

Antes de elaborar los presupuestos es necesario definir ciertos elementos técnicos que permitan responder adecuadamente a las siguientes preguntas: ¿qué debe hacerse?, ¿cómo debe hacerse?, ¿quién debe hacerlo?, ¿cuándo debe hacerse? Se trata de un proceso de planificación inicial.

Los presupuestos de la empresa deberán suministrar información sobre el origen y naturaleza de los recursos y la asignación o destino de estos recursos a las distintas partidas de gastos.

#### **5.5.2.1 Presupuesto de ingresos**

Los ingresos de CAMARI, sucursal Riobamba, se clasifican en operacionales, no operacionales y otros ingresos.

El presupuesto de ingresos está determinado específicamente por las ventas que se espera lograr y para la obtención de datos se partirá de un pronóstico previo en el cual se cuantifique el número y la variedad de los productos que planea vender CAMARI sucursal Riobamba en un período específico.

#### **Requerimientos:**

- Reporte de ventas de períodos anteriores.

- Análisis de las ventas mensuales para establecer temporadas de mayor volumen de ventas.
- Propuestas de proveedores sobre introducción de nuevos productos.
- Elección del método para el pronóstico.

### Modelo de formatos para elaborar el pronóstico de ventas

**Cuadro N° 28: Pronóstico de ventas mensuales**

Mes	Ventas históricas	% de crecimiento estimado	Total venta mensual (USD)
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
<b>Total venta anual (USD)</b>			

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Cuadro N° 29: Pronóstico de ventas por tipo de producto**

Tipo de productos	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total ventas (USD)
Alimentos			
Hogar			
Vestimenta y accesorios			
<b>TOTAL</b>			

**Elaborado por: Margarita Galarza**

### 5.5.2.2 Presupuesto de egresos

En CAMARI, sucursal Riobamba, los egresos están integrados por los costos y los gastos.

El presupuesto de gastos de CAMARI, sucursal Riobamba se clasifica en:

- ▶ Gastos de Administración.
- ▶ Gastos Marketing y Ventas.
- ▶ Depreciaciones.
- ▶ Otros Gastos.
- ▶ Gastos no Operacionales.

**Cuadro N° 30: Cuentas de gastos CAMARI, sucursal Riobamba**

<b>Gastos Administrativos</b>	Remuneraciones Gasto Funcionamiento Riobamba Gastos Legales Gastos Mantenimiento Vehículo Gasto Mantenimiento Gastos Movilización Personal
<b>Gastos de Marketing y Ventas</b>	Publicidad y Propaganda Quito Relaciones Públicas Muestras y Obsequios Material de Empaque y Despacho Quito Transporte Carga Quito Mejoramiento Productos Fumigación Producto-Bodega Gasto IVA
<b>Depreciaciones</b>	Depreciación Maquinaria y Equipo Depreciación Muebles y Enseres Depreciación Equipo de Cómputo Amortización Edificios
<b>Otros Gastos</b>	Otros Gastos
<b>Gastos no operacionales</b>	Gastos Financieros

**Fuente: CAMARI, sucursal Riobamba**

**Elaborado por: Margarita Galarza**

**Requerimientos:**

- Nómina de personal al cierre del ejercicio
- Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Reporte de ingreso de nuevo personal.
- Reporte de modificaciones en el plan de cuentas con respecto a los gastos.
- Informe de activos fijos dados de baja.
- Variaciones en las provisiones de incobrables.

**5.5.2.3 Presupuestos de caja**

El presupuesto de caja prevé los ingresos y egresos de efectivo. Para ello se elabora el estado de Flujo de Caja proyectado que de manera dinámica, muestra el movimiento de entradas y salidas de efectivo, en un período determinando de tiempo y la situación del efectivo, al final de un mismo período.

**Requerimientos:**

- ▶ El Balance General del período inmediatamente anterior, si no hay información histórica.
- ▶ El estado de Resultados proyectado y las bases de su proyección.
- ▶ Las bases o políticas con respecto a los posibles cambios que pueda tener el Balance General.

**Elementos del presupuesto de caja:**

- ▶ El saldo inicial de caja, que corresponde al monto del efectivo con el cual se inicia el período contable.

- ▶ Las entradas en efectivo durante el período objeto del análisis, las cuales tiene como base el estado de Resultados y los movimientos del balance.
- ▶ Las salidas del efectivo durante el período objeto del análisis, las cuales tiene como base el estado de Resultados y los movimientos del balance.
- ▶ El flujo neto del período, el cual puede ser positivo o negativo y resulta de la diferencia entre entradas y salidas.
- ▶ El saldo final de caja, resultado de sumar el saldo inicial y el flujo neto del período.

**Cuadro N° 31: Formato para elaborar el Flujo de Caja Proyectado**

DESCRIPCIÓN	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Efectivo inicial													
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>													
Ventas													
Liquidación de cuentas por cobrar													
Beneficios por préstamos													
Otros:													
<b>Total de ingresos de efectivo</b>													
<b>Saldo disponible de efectivo</b>													
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>													
Gastos de administración													
Gastos de marketing y ventas													
Otros gastos													
<b>Subtotal</b>													
<b>Otros egresos de efectivo:</b>													
<b>Subtotal</b>													
<b>Total de egresos de efectivo</b>													
<b>Efectivo al final del período</b>													

**Elaborado por: Margarita Galarza**

### 5.5.3 Control presupuestario

El control del presupuesto no sólo es un medio procesal que utiliza un cuadro de cifras, sino también una herramienta psicológica que influye en el pensamiento y relaciones entre el gerente y los jefes departamentales.

El control presupuestario contribuye a la planificación forzando al gerente a pensar con mayor anticipación y específicamente las tareas futuras y cómo las ejecutarán, que no harían si no hubiera necesidad de preparar presupuestos. (GRUPO OCÉANO, 2009)

En la empresa CAMARI, sucursal Riobamba, el control se efectuará mensualmente. Partiendo de los estados contables de cierre de un ejercicio y añadiendo la síntesis de todos los presupuestos, se llegará a las cuentas de explotación (ingresos y gastos) y a la pérdida o ganancia del período, así como también al balance que se prevé presentará al final del ejercicio presupuestado. El presentar de modo detallado y esquemático la estructura e interrelaciones que permiten llegar a estos estados contables previsionales aporta a una evaluación anticipada de la situación final prevista de un ejercicio.

#### **a) Responsabilidad**

##### ***De la Gerente:***

- ▶ Solicitará al Contador la elaboración y presentación oportuna de estados financieros e informes mensuales de ventas y gastos.
- ▶ Con base en la información procederá a la comparación de los informes mensuales con los presupuestos elaborados para cada rubro.
- ▶ Elaborará gráficos, diagramas o cualquier otro instrumento que visualice el nivel de cumplimiento de las previsiones.
- ▶ Aplicará correctivos para eliminar desviaciones en los meses posteriores.

##### ***Del Contador:***

- ▶ Será responsabilidad del Contador la elaboración de los estados financieros mensuales, reporte de ventas, flujo de caja y cualquier otro informe solicitado por gerencia, aplicando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y las Normas de Información Financiera.
- ▶ Incluir información adicional que justifique las variaciones.

## **b) Procedimientos**

Analizar la ejecución del presupuesto permite que se puedan establecer cambios de objetivos y las correspondientes estrategias para optimizar las políticas de la empresa; los procedimientos a utilizar serán los siguientes:

### **a) Del presupuesto de ingresos:**

- ▶ Elaboración mensual del informe de ventas por producto y tipo de producto.
- ▶ Comparación de resultados con el presupuesto mensual de ventas.
- ▶ Políticas implementadas para descuentos y comisiones.
- ▶ Análisis de las desviaciones.
- ▶ Elaboración de gráficos.
- ▶ Comunicación de resultados.

### **b) Del presupuesto de costos:**

- ▶ Elaboración mensual del informe de costo de los productos adquiridos.
- ▶ Comparación de resultados con el presupuesto mensual de costos.
- ▶ Análisis de las desviaciones.
- ▶ Elaboración de gráficos.
- ▶ Comunicación de resultados.

### **c) Del presupuesto de gastos**

- ▶ Elaboración mensual del informe de gastos según su tipo: administración, marketing y ventas, depreciaciones, otros gastos, gastos no operacionales.
- ▶ Comparación de resultados con el presupuesto mensual de gastos.

- ▶ Análisis de las desviaciones.
- ▶ Elaboración de gráficos.
- ▶ Comunicación de resultados.

**d) Del presupuesto de caja**

- ▶ Elaboración del flujo de caja mensual.
- ▶ Comparación de resultados con el flujo de caja mensual proyectado.
- ▶ Análisis de las desviaciones.
- ▶ Elaboración de gráficos.
- ▶ Comunicación de resultados.

**e) De la situación financiera mensual**

Para el control de la situación financiera se presentarán los siguientes datos:

- ▶ Balance mensual.
- ▶ Estructura y ritmo de rotación del activo circulante, con su gráfico correspondiente.
- ▶ Previsiones de tesorería.
- ▶ Estado resumiendo la distribución del capital circulante, con su gráfico correspondiente.
- ▶ Estados de las variaciones de activo y de los movimientos de fondos.
- ▶ Gráficos de los coeficientes financieros.
- ▶ Cualquier otro estado o gráfico que resulte conveniente de acuerdo con las características de la empresa.
- ▶ Comunicación de resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUDELO CALDERÓN, J. A. (2014). Obtenido de Propuesta de Planeación y Control Estratégico para una micro empresa de productos de aseo.
- ÁLVAREZ, Y. (marzo de 2013). *Analisis Financiero*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: UNACH.
- ARCE, R., & JADÁN, A. (2015). *Evaluación a la Planificación Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Baños en el período 2012-2013*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- BRAVO, M. (2013). *Contabilidad General (7a ed.)*. Quito: Escobar.
- BURBANO, J. (2010). *Presupuesto (4a ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill.
- BURBANO, J. (2014). *Enfoque de Gestión*. cali: ecafsa, México 2000.
- CAMARI. (18 de 01 de 2016). *camari.org*. Obtenido de CAMARI: <http://www.camari.org/index.php/camari>
- DE LA HOZ, B. (2009). Aálisis Financiero, una herramienta clave para una gestion financiera eficiente. *Revista Venezolana de gerencia*, 620.
- EUMED. (2015). *Eumed.net*. Obtenido de Diccionario Económico: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/hec/42c.htm>
- FRANCO, F. (2015). *gacetafinanciera.com*. Obtenido de Planeación y presupuestos: <http://www.gacetafinanciera.com/PMem.pdf>
- GONZÁLEZ, F. (2010). *Mediciones y Presupuestos y otros A4 del proyecto segun el Cte*. Barcelona: Reverte.
- GONZÁLEZ, W. (2005). *Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos de la C.A Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro*. Maturín: Universidad de Oriente.

- GRUPO OCÉANO. (2009). *Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona: Océano.
- GUAMAN, N., & RUIZ, I. (2012). *Evaluación de la Ejecución financiera y Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Sigsig por el período 2011*. Cuenca: UPS.
- GUERRA, E. (2014). *Presupuesto General del Estado. Naturaleza jurídica del acto presupuestal*. Quito: UASB.
- JUELA, M. (2015). *Análisis de las partidas Presupuestarias que intervienen para la elaboración del Presupuesto anual de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de la parroquia El Cabo para el año 2014*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- MINISTERIO DE FINANZAS. (11 de Octubre de 2012). *NORMAS TECNICAS DE PRESUPUESTO*. Obtenido de NORMAS TECNICAS DE PRESUPUESTO: <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Normativa-Presupuestaria-Actualizada-al-11-10-2011.pdf>
- MINISTERIO DE FINANZAS. (11 de octubre de 2012). *Normas tecnicas de presupuesto actualizadas* . Obtenido de Normas tecnicas de presupuesto actualizadas : <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Normativa-Presupuestaria-Actualizada-al-11-10-2011.pdf>
- MUÑIZ, L. (2009). *Control Presupuestarios Planificacion,elaboracion y seguimiento del presupuesto* . Barcelona: Profit Editorial.
- PROEcuador. (3 de febrero de 2014). *Normas Tecnicas de Presupuesto-Pro Ecuador*. Obtenido de Normas Tecnicas de Presupuesto-Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploas2014/02/normas>
- RESTREPO ABAD, N. (2010). *El precio: clave de la rentabilidad*. Bogota: Planeta Colombiana S.A.

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID. (2013). *uva.es*. Obtenido de El presupuesto:  
[https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento18.pdf](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento18.pdf)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO. (2015). *Eco.unrc.edu.ar*. Obtenido de Ejecución Presuéstaria: <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/.../Cap-5-Ejecucion-Presupuestaria.pdf>

URGILÉS, F. (2009-2010). *Unidad-III-El-Presupuesto-maestro-y-los-costos*. Obtenido de Unidad-III-El-Presupuesto-maestro-y-los-costos:  
<https://es.scribd.com/doc/3325086/Unidad-III-El-Presupuesto-maestro-y-los-costos-estandar-como-herramienta-de-control>

VIDAL, M. (17 de mayo de 2011). *Balance General y Estados de Resultados Proyectados Presupuesto de Efectivo, Método, Importancia y Usos*. Santo Domingo: Universidad de Santo Domingo. Obtenido de Estados Contables proyectados básicos: <http://es.slideshare.net/marinadv/estados-financiero-proyectados-8091086>

ZAMORA, A. (2011). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. Morelia-México: Académico Española. Obtenido de Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

### **Web grafía**

AGUDELO CALDERÓN, J. A. (2014). Obtenido de Propuesta de Planeación y Control Estratégico para una micro empresa de productos de aseo.

ÁLVAREZ, Y. (marzo de 2013). *Analisis Financiero*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: UNACH.

- ARCE, R., & JADÁN, A. (2015). *Evaluación a la Planificación Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Baños en el período 2012-2013*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- BRAVO, M. (2013). *Contabilidad General* (7a ed.). Quito: Escobar.
- BURBANO, J. (2010). *Presupuesto* (4a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- BURBANO, J. (2014). *Enfoque de Gestión*. cali: ecafsa, México 2000.
- CAMARI. (18 de 01 de 2016). *camari.org*. Obtenido de CAMARI: <http://www.camari.org/index.php/camari>
- DE LA HOZ, B. (2009). Aálisis Financiero, una herramienta clave para una gestion financiera eficiente. *Revista Venezolana de gerencia*, 620.
- EUMED. (2015). *Eumed.net*. Obtenido de Diccionario Económico: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/hec/42c.htm>
- FRANCO, F. (2015). *gacetafinanciera.com*. Obtenido de Planeación y presupuestos: <http://www.gacetafinanciera.com/PMem.pdf>
- GONZÁLEZ, F. (2010). *Mediciones y Presupuestos y otros A4 del proyecto segun el Cte*. Barcelona: Reverte.
- GONZÁLEZ, W. (2005). *Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos de la C.A Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro*. Maturín: Universidad de Oriente.
- GRUPO OCÉANO. (2009). *Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona: Océano.
- GUAMAN, N., & RUIZ, I. (2012). *Evaluación de la Ejecución financiera y Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Sigsig por el período 2011*. Cuenca: UPS.

- GUERRA, E. (2014). *Presupuesto General del Estado. Naturaleza jurídica del acto presupuestal*. Quito: UASB.
- JUELA, M. (2015). *Análisis de las partidas Presupuestarias que intervienen para la elaboración del Presupuesto anual de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de la parroquia El Cabo para el año 2014*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- MINISTERIO DE FINANZAS. (11 de Octubre de 2012). *NORMAS TECNICAS DE PRESUPUESTO*. Obtenido de NORMAS TECNICAS DE PRESUPUESTO: <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Normativa-Presupuestaria-Actualizada-al-11-10-2011.pdf>
- MINISTERIO DE FINANZAS. (11 de octubre de 2012). *Normas tecnicas de presupuesto actualizadas* . Obtenido de Normas tecnicas de presupuesto actualizadas : <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Normativa-Presupuestaria-Actualizada-al-11-10-2011.pdf>
- MUÑIZ, L. (2009). *Control Presupuestarios Planificacion,elaboracion y seguimiento del presupuesto* . Barcelona: Profit Editorial.
- PROECUADOR. (3 de febrero de 2014). *Normas Tecnicas de Presupuesto-Pro Ecuador*. Obtenido de Normas Tecnicas de Presupuesto-Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploas2014/02/normas>
- RESTREPO ABAD, N. (2010). *El precio: clave de la rentabilidad*. Bogota: Planeta Colombiana S.A.
- UNIVERSIDAD DE VALLADOLID. (2013). *uva.es*. Obtenido de El presupuesto: [https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento18.pdf](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento18.pdf)
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO. (2015). *Eco.unrc.edu.ar*. Obtenido de Ejecución Presuéstaria: <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/.../Cap-5-Ejecucion-Presupuestaria.pdf>

URGILÉS, F. (2009-2010). *Unidad-III-El-Presupuesto-maestro-y-los-costos*. Obtenido de Unidad-III-El-Presupuesto-maestro-y-los-costos:  
<https://es.scribd.com/doc/3325086/Unidad-III-El-Presupuesto-maestro-y-los-costos-estandar-como-herramienta-de-control>

VIDAL, M. (17 de mayo de 2011). *Balance General y Estados de Resultados Proyectados Presupuesto de Efectivo, Método, Importancia y Usos*. Santo Domingo: Universidad de Santo Domingo. Obtenido de Estados Contables proyectados básicos: <http://es.slideshare.net/marinadv/estados-financiero-proyectados-8091086>

ZAMORA, A. (2011). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. Morelia-México: Académico Española. Obtenido de Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

#### ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Conocer el criterio de la Gerente de la Empresa CAMARI sucursal Riobamba sobre la ejecución presupuestaria y la rentabilidad obtenida durante el período 2014.

1. ¿Se lleva un control riguroso sobre el orden cronológico de las actividades de los diferentes departamentos? ¿Por qué?

SI \_\_\_\_\_ NO x \_\_\_\_\_

Falta de un manual de funciones

2. ¿Se efectúan reuniones de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la Empresa? ¿Por qué?

SI x \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Política Empresarial

3. ¿Cree usted que el análisis de la ejecución presupuestaria permite tomar decisiones que ayuden a prevenir hechos futuros o a corregir a tiempo los problemas existentes? ¿Por qué?

SI x \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Un presupuesto es algo similar a una Planificación

4. ¿La responsable tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa? ¿Por qué?

SI x \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Mediante Indicadores Financieros

5. ¿Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, proyecto o una estrategia? ¿Por qué?

SI

NO

*Es la principal herramienta para elaborar los documentos antes mencionados*

6. ¿El Presupuesto se realiza en cada sucursal o en la Oficina Central? ¿Por qué?

SI

NO

*Se consolidan toda la información financiera*

7. ¿Se preparan los presupuestos o anuales para toma de decisiones tácticas y operativas? ¿Por qué?

SI

NO

*Es una herramienta importante de gestión*

8. ¿Se presentan presupuestos reales con sus respectivas explicaciones? ¿Por qué?

SI

NO

*Es necesario expresar mediante análisis económicos estos resultados*

9. ¿Todos los ingresos y egresos son contabilizados de una manera adecuada? ¿Por qué?

SI

NO

*Es una de las normas de Contabilidad vigentes*

10. ¿Se realizan análisis a los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la empresa? ¿Por qué?

SI

NO

*Es una herramienta necesaria de control*

11. ¿Se obtuvo rentabilidad en el período 2014? ¿Cuál es el nivel de rentabilidad obtenido?

*Son óptimas en un rango del 30% de Utilidad*

12. ¿Se utilizan indicadores para medir la rentabilidad de la gestión? ¿Cuáles?

Si, Prueba Ácida

13. ¿La rentabilidad del periodo cumple con los parámetros establecidos para el tipo de empresa a la cual pertenece?

Si

14. ¿Se ha analizado la incidencia de la aplicación de indicadores en la rentabilidad de la empresa? ¿Cómo?

Son herramientas de direccionamiento operativo

15. ¿Se ha analizado los resultados de la ejecución presupuestaria mediante la aplicación de indicadores?

Si, cumpliendo con las metas preestablecidas

16. ¿Se ha medido la incidencia de los resultados para mejorar la rentabilidad?

Si, En el crecimiento de la Empresa, menosando los gastos

17. ¿Se mide la relación entre el valor del presupuesto ejecutado con respecto del valor total de las apropiaciones? ¿Qué resultado expresan?

Un porcentaje de error del 25%, con resultados positivos de incremento anual.



Jorge Cali

**Gracias por su colaboración, la información que ha proporcionado será utilizada con extrema confidencialidad.**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Conocer el criterio de la Gerente de la Empresa CAMARI sucursal Riobamba sobre la ejecución presupuestaria y la rentabilidad obtenida durante el período 2014.

1. ¿Se lleva un control riguroso sobre el orden cronológico de las actividades de los diferentes departamentos? ¿Por qué?

SI \_\_\_\_\_ NO X

*Gerencia de procesos administrativos*

2. ¿Se efectúan reuniones de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la Empresa? ¿Por qué?

SI X NO \_\_\_\_\_

*Para elaborar planes de procesos de desarrollo institucional*

3. ¿Cree usted que el análisis de la ejecución presupuestaria permite tomar decisiones que ayuden a prevenir hechos futuros o a corregir a tiempo los problemas existentes? ¿Por qué?

SI X NO \_\_\_\_\_

*El presupuesto ayuda al desarrollo de la planificación*

4. ¿La responsable tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa? ¿Por qué?

SI X NO \_\_\_\_\_

*A través de los informes financieros continuos*

5. ¿Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, proyecto o una estrategia? ¿Por qué?

SI

NO

*Al momento de realizar el comparativo.....*

6. ¿El Presupuesto se realiza en cada sucursal o en la Oficina Central? ¿Por qué?

SI

NO

*Debido a la consolidación de información planteado por los directivos*

7. ¿Se preparan los presupuestos o anuales para toma de decisiones tácticas y operativas? ¿Por qué?

SI

NO

*Es la herramienta indispensable para la gestión financiera de cualquier Empresa.*

8. ¿Se presentan presupuestos reales con sus respectivas explicaciones? ¿Por qué?

SI

NO

*Es necesario determinar usos y fuentes de los recursos.....*

9. ¿Todos los ingresos y egresos son contabilizados de una manera adecuada? ¿Por qué?

SI

NO

*Es uno de los principios contables.....*

10. ¿Se realizan análisis a los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la empresa? ¿Por qué?

SI

NO

*Herramienta de gestión necesaria.....*

11. ¿Se obtuvo rentabilidad en el periodo 2014? ¿Cuál es el nivel de rentabilidad obtenido?

*San del 25% de las ventas.....*

12. ¿Se utilizan indicadores para medir la rentabilidad de la gestión? ¿Cuáles?

*Liquidez, Solvencia, Rotación de Inventario*

13. ¿La rentabilidad del periodo cumple con los parámetros establecidos para el tipo de empresa a la cual pertenece?

*Si*

14. ¿Se ha analizado la incidencia de la aplicación de indicadores en la rentabilidad de la empresa? ¿Cómo?

*Mantiene su sostenibilidad*

15. ¿Se ha analizado los resultados de la ejecución presupuestaria mediante la aplicación de indicadores?

*De acuerdo a los objetivos alcanzados*

16. ¿Se ha medido la incidencia de los resultados para mejorar la rentabilidad?

*Elevando el volumen de ventas*

17. ¿Se mide la relación entre el valor del presupuesto ejecutado con respecto del valor total de las apropiaciones? ¿Qué resultado expresan?

*Es un porcentaje de error del 95%*

*Sra. Rosa Vallejo B.*

*Rosa Vallejo B.*  


**Gracias por su colaboración, la información que ha proporcionado será utilizada con extrema confidencialidad.**

**Anexo N° 2: Guía de observación**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

ASPECTO OBSERVADO	TIENE	NO TIENE	OBSERVACIÓN
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X		Matriz
MANUAL DE PRESUPUESTOS		X	Caducado data del año 1992
POLÍTICAS INSTITUCIONALES	X		Matriz
MANUAL DE POLÍTICAS		X	Si pero no funcionan en su totalidad
MANUAL DE RIESGOS		X	No existe
MANUAL DE FUNCIONES		X	No tienen pero no solici- tado de lo realicen
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		X	Tienen en la Matriz pero no envían a las sucursales
ESTADOS FINANCIEROS	X		Sucursal y Matriz
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS	X		Matriz, Quito

### Anexo N° 3: Balance General 2014

Hora: 17:21:18

Fecha: 19/02/2016

#### CAMARI RIOBAMBA 2016

Dirección: Tarqui 18-24 y Chile

Telefono: 2-969-874

#### Balance General

Fecha Corte: 31/12/2014

Num.	CodCuenta	Cuenta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<b>ACTIVOS</b>								
1	1.	A C T I V O S	297,948.6	-	-	-	-	-
2	1.1.	ACTIVO CORRIENTE	-	268,320.6	-	-	-	-
3	1.1.1.	DISPONIBLE	-	-	163,785.5	-	-	-
4	1.1.1.01.	CAJA CHICA	-	-	-	240.00	-	-
5	1.1.1.01.05.	CAJA CHICA RIOBAMBA	-	-	-	-	240.00	-
6	1.1.1.01.05.01	Caja Chica Riobamba	-	-	-	-	-	240.00
7	1.1.1.03.	FONDOS ROTATIVOS	-	-	-	450.00	-	-
8	1.1.1.03.05.	FONDOS ROTATIVOS RIOBAMBA	-	-	-	-	450.00	-
9	1.1.1.03.05.02	Fondo Suelto Riobamba	-	-	-	-	-	450.00
10	1.1.1.04.	BANCOS CUENTAS CORRIENTES	-	-	-	1,958.80	-	-
11	1.1.1.04.05.	BANCOS CTAS CTES RIOBAMBA	-	-	-	-	1,958.80	-
12	1.1.1.04.05.02	Banco Produbanco # 01018295242	-	-	-	-	-	1,958.80
13	1.1.1.05.	BANCOS CUENTAS AHORROS	-	-	-	81,036.75	-	-
14	1.1.1.05.05.	BANCOS CTA AHO RIOBAMBA	-	-	-	-	81,036.75	-
15	1.1.1.05.05.01	Banco Desarrollo # 170001892-4	-	-	-	-	-	81,036.75
16	1.1.1.06	INVERSIONES TEMPORALES	-	-	-	80,100.00	-	-
17	1.1.1.06.01	INVERSIONES TEMPORALES	-	-	-	-	80,100.00	-
18	1.1.1.06.01.01	Inversiones a Plazo Fijo	-	-	-	-	-	80,100.00
19	1.1.2.	EXIGIBLE	-	5,071.54	-	-	-	-
20	1.1.2.01.	CLIENTES POR MENOR	-	-	-	6,545.42	-	-
21	1.1.2.01.05.	CLIENTES POR MENOR	-	-	-	-	6,545.42	-
22	1.1.2.01.05.01	Clientes Varios por Menor Riobamba	-	-	-	-	-	6,545.42
23	1.1.2.05.	PROVISION CUENTAS	-	-	-	-1,473.88	-	-
24	1.1.2.05.05.	PROVISION CUENTAS	-	-	-	-	-1,473.88	-
25	1.1.2.05.05.01	Provisión Cuentas Incobrables	-	-	-	-	-	-1,473.88
26	1.1.3.	REALIZABLE	-	-	99,356.18	-	-	-
27	1.1.3.01.	INVENTARIO MERCADERIAS	-	-	-	99,356.18	-	-
28	1.1.3.01.05.	INVENTARIO MERCADERIAS	-	-	-	-	99,356.18	-
29	1.1.3.01.05.01	Inventario Mercaderías Riobamba	-	-	-	-	-	99,356.18
30	1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS	-	-	107.40	-	-	-
31	1.1.4.05.	PAGOS ANTICIPADOS RIOBAMBA	-	-	-	107.40	-	-
32	1.1.4.05.03.	ANTICIPO IMPUESTOS RIOBAMBA	-	-	-	-	107.40	-
33	1.1.4.05.03.03	Crédito Tributarios Riobamba	-	-	-	-	-	107.40
34	1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	-	27,128.01	-	-	-	-
35	1.2.1.	ACTIVO FIJO	-	-	27,128.01	-	-	-
36	1.2.1.05.	ACTIVOS FIJOS RIOBAMBA	-	-	-	27,128.01	-	-
37	1.2.1.05.02.	VEHICULOS RIOBAMBA	-	-	-	-	8,928.57	-
38	1.2.1.05.02.01	Vehículos Riobamba	-	-	-	-	-	8,928.57
39	1.2.1.05.03.	MAQUINARIA Y EQUIPO	-	-	-	-	12,044.79	-
40	1.2.1.05.03.01	Maquinaria y Equipo Riobamba	-	-	-	-	-	26,902.18
41	1.2.1.05.03.02	Dep.Acum.Maq. Y Eq.Riobamba	-	-	-	-	-	-14,857.39
42	1.2.1.05.04.	MUEBLES Y ENSERES RIOBAMBA	-	-	-	-	5,072.12	-
43	1.2.1.05.04.01	Muebles y Enseres Riobamba	-	-	-	-	-	11,000.43
44	1.2.1.05.04.02	Dep.Acum. Muebles y Ens.Riobamba	-	-	-	-	-	-5,928.31
45	1.2.1.05.05.	EQUIPO DE COMPUTO RIOBAMBA	-	-	-	-	1,082.53	-
46	1.2.1.05.05.01	Equipo de Computo Riobamba	-	-	-	-	-	4,779.14
47	1.2.1.05.05.02	Dep.Acum. Equipo Computo	-	-	-	-	-	-3,696.61
48	1.3.1.01.05.01	Instalación y Adecuación Local	-	-	-	-	-	800.00
49	1.3.1.01.05.02	- Amortización Acum. Inst.y	-	-	-	-	-	-800.00
50	1.3.1.03.01	SISTEMA CONTABLE SII4	-	-	-	3,676.00	-	-
51	1.3.1.03.02	- AMORTIZACION ACUM SISTEMA	-	-	-	-3,676.00	-	-
52	1.4.	TRANSFERENCIAS	-	2,500.00	-	-	-	-
53	1.4.1.	TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	-	2,500.00	-	-	-
54	1.4.1.01.	TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	-	-	2,500.00	-	-
55	1.4.1.01.01.	TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	-	-	-	2,500.00	-
56	1.4.1.01.01.01	Transferencias Efectivo Quito	-	-	-	-	-	2,500.00
			297,948.6	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>								
57	2.	PASIVO	-85,362.05	-	-	-	-	-
58	2.1.	PASIVO CORRIENTE	-	-50,784.67	-	-	-	-
59	2.1.1	REMI INFRACIONES POR PAGAR	-	-	800.00	-	-	-

**CAMARI RIOBAMBA 2016**

Dirección: Tarqui 18-24 y Chile

Telefono: 2-969-874

**Balance General**

Fecha Corte: 31/12/2014

Num.	CodCuenta	Cuenta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
62	2.1.1.01.06.01	Provisión Décimo Tercero Sueldo por	-	-	-	-	-	-306.33
63	2.1.1.01.06.02	Provisión Décimo Cuarto Sueldo por	-	-	-	-	-	-495.89
64	2.1.2.	FONDOS DE TERCEROS POR	-	-	-1,630.73	-	-	-
65	2.1.2.05.	CREDITOS ACUMULADOS POR	-	-	-	-1,630.73	-	-
66	2.1.2.05.01.	OBLIGACIONES PATRONALES POR	-	-	-	-	-827.26	-
67	2.1.2.05.01.01	Aportes IESS por Pagar	-	-	-	-	-	-641.33
68	2.1.2.05.01.02	Préstamos IESS por Pagar	-	-	-	-	-	-108.88
69	2.1.2.05.01.03	Fondos Reserva por Pagar	-	-	-	-	-	-77.05
70	2.1.2.05.02.	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS POR	-	-	-	-	-803.47	-
71	2.1.2.05.02.02	Ret.Fte.Imp.Renta 1%	-	-	-	-	-	-473.16
72	2.1.2.05.02.03	Ret.Fte.Imp.Renta 8%	-	-	-	-	-	-6.43
73	2.1.2.05.02.05	Ret.Fte.IVA 30%	-	-	-	-	-	-301.31
74	2.1.2.05.02.06	Ret.Fte.IVA 70%	-	-	-	-	-	-6.75
75	2.1.2.05.02.10	Ret.Fte.Imp.Renta 2%	-	-	-	-	-	-15.82
76	2.1.3.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR	-	-	-48,351.72	-	-	-
77	2.1.3.01.	PROVEEDORES POR PAGAR	-	-	-	-58,351.72	-	-
78	2.1.3.01.05.	PROVEEDORES POR PAGAR	-	-	-	-	-58,351.72	-
79	2.1.3.01.05.01	Proveedores Varios Riobamba	-	-	-	-	-	-57,118.39
80	2.1.3.01.05.02	Valores en Custodia	-	-	-	-	-	-1,233.33
81	2.1.3.02.	GSFEPP POR PAGAR	-	-	-	10,000.00	-	-
82	2.1.3.02.05.	GSFEPP POR PAGAR RIOBAMBA	-	-	-	-	10,000.00	-
83	2.1.3.02.05.05	Reg.Riobamba	-	-	-	-	-	10,000.00
84	2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	-34,577.38	-	-	-	-	-
85	2.2.1.	DOCUMENTOS POR PAGAR	-	-34,577.38	-	-	-	-
86	2.2.1.02.	PROVISION POR JUBILACION	-	-	-	-34,577.38	-	-
87	2.2.1.02.01	Provisión por Desahucio	-	-	-	-	-7,215.60	-
88	2.2.1.02.02	Provisión Jubilación Patronal	-	-	-	-	-27,361.78	-
			-85,362.05	-	-	-	-	-
		<b>PATRIMONIOS</b>						
89	3.	<b>P A T R I M O N I O</b>	-212,586.6	-	-	-	-	-
90	3.1.	<b>CAPITAL</b>	-66,762.73	-	-	-	-	-
91	3.1.5.	<b>CAPITAL SOCIAL RIOBAMBA</b>	-	-66,762.73	-	-	-	-
92	3.1.5.01	GSFEPP	-	-	-57,066.64	-	-	-
93	3.1.5.03	C.E.E. Proy Plan Esperanza	-	-	-9,696.09	-	-	-
94	3.2.	<b>RESULTADOS</b>	-145,823.9	-	-	-	-	-
95	3.2.05.	<b>RESULTADOS RIOBAMBA</b>	-	-145,823.9	-	-	-	-
96	3.2.05.01	Resultados Ejercicios Anteriores	-	-	-102,614.2	-	-	-
97	3.2.05.02	Resultados Ejercicio Actual	-	-	-43,209.69	-	-	-
			-212,586.6	-	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>0.00</b>	-	-	-	-	-

## Anexo N° 4: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014

Hora: 17:23:17

Fecha: 19/02/2016

### CAMARI RIOBAMBA 2016

Dirección: Tarqui 18-24 y Chile

Telefono: 2-969-874

### Estado de Perdidas y Ganancias

Fecha Desde: 31/12/2014 Fecha Hasta: 31/12/2014

Num.	CodCuenta	Cuenta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<b>INGRESOS</b>								
1	4.	INGRESOS	-888,091.8	-	-	-	-	-
2	4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	-	-876,465.0	-	-	-	-
3	4.1.1.	VENTAS	-	-	-876,465.0	-	-	-
4	4.1.1.05.	VENTAS RIOBAMBA	-	-	-	-876,465.0	-	-
5	4.1.1.05.01	Ventas Riobamba	-	-	-	-	-876,465.0	-
6	4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-9,792.20	-	-	-	-
7	4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	-	-	-9,792.20	-	-	-
8	4.2.1.05.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	-	-	-	-9,792.20	-	-
9	4.2.1.05.01	intereses Ctas. Ctes y Ahorro	-	-	-	-	-9,532.78	-
10	4.2.1.05.02	Intereses Ganados por Mora Clientes	-	-	-	-	-259.42	-
11	4.3.	OTROS INGRESOS	-	-1,834.61	-	-	-	-
12	4.3.1.	SERVICIOS PRESTADOS	-	-	-270.00	-	-	-
13	4.3.1.05.	SERVICIOS PRESTADOS RIOBAMBA	-	-	-	-270.00	-	-
14	4.3.1.05.03	Alquiler de Equipos	-	-	-	-	-270.00	-
15	4.3.2.	INGRESOS POR ARRIENDOS	-	-	-991.02	-	-	-
16	4.3.2.05.	INGRESOS POR ARRIENDOS	-	-	-	-991.02	-	-
17	4.3.2.05.01	Arriendos Perchas Riobamba	-	-	-	-	-991.02	-
18	4.3.3.	RECUPERACION MATERIALES Y/O	-	-	-573.59	-	-	-
19	4.3.3.05.	RECUPERACION MATERIALES Y/O	-	-	-	-573.59	-	-
20	4.3.3.05.01	Recuperación Materiales y/o Gastos	-	-	-	-	-573.59	-
			-888,091.8	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS</b>								
21	5.	COSTOS	725,582.0	-	-	-	-	-
22	5.1.	COSTO DE VENTAS	-	725,582.0	-	-	-	-
23	5.1.5.	COSTO DE VENTAS RIOBAMBA	-	-	725,582.0	-	-	-
24	5.1.5.01	Costo Ventas Riobamba	-	-	-	724,332.5	-	-
25	5.1.5.02	Costo Ventas x Dif. Inventarios	-	-	-	1,249.52	-	-
26	6.	GASTOS	115,036.8	-	-	-	-	-
27	6.1.	GASTOS ADMINISTRACION	-	108,441.4	-	-	-	-
28	6.1.1.	REMUNERACIONES	-	-	80,184.85	-	-	-
29	6.1.1.05.	REMUNERACIONES RIOBAMBA	-	-	-	80,184.85	-	-
30	6.1.1.05.01	Sueldo Básico Unificado	-	-	-	-	34,925.02	-
31	6.1.1.05.02	Subsidio Familiar	-	-	-	-	3,360.00	-
32	6.1.1.05.03	Subsidio Antigüedad	-	-	-	-	1,253.50	-
33	6.1.1.05.04	Lunch	-	-	-	-	5,075.00	-
34	6.1.1.05.05	Aportes Patronales IESS-Iece-Secap	-	-	-	-	4,315.92	-
35	6.1.1.05.06	Décimo Tercer Sueldo	-	-	-	-	3,770.89	-
36	6.1.1.05.07	Décimo Cuarto Sueldo	-	-	-	-	2,068.09	-
37	6.1.1.05.08	Vacaciones	-	-	-	-	1,516.70	-
38	6.1.1.05.09	Fondo Reserva	-	-	-	-	2,684.10	-
39	6.1.1.05.11	Bono Educacional y Fondo Pensiones	-	-	-	-	1,364.00	-
40	6.1.1.05.12	Bonificación Ropa y Equipo	-	-	-	-	577.50	-
41	6.1.1.05.13	Bonificación Fondo Solidaridad	-	-	-	-	355.00	-
42	6.1.1.05.14	Bonificación Navideña	-	-	-	-	678.09	-
43	6.1.1.05.16	Seguro Vida	-	-	-	-	3,684.94	-
44	6.1.1.05.17	Liquidación Empleo	-	-	-	-	569.99	-
45	6.1.1.05.19	Honorarios Trabajos Ocasionales	-	-	-	-	6,046.59	-
46	6.1.1.05.20	Gastos Representación	-	-	-	-	240.00	-
47	6.1.1.05.21	Gastos Responsabilidad	-	-	-	-	2,570.00	-
48	6.1.1.05.28	Jubilación Patronal	-	-	-	-	5,129.52	-
49	6.1.2.	GASTOS FUNCIONAMIENTO	-	-	25,089.62	-	-	-
50	6.1.2.05.	GASTOS FUNCIONAMIENTO RIOBAMBA	-	-	-	25,089.62	-	-
51	6.1.2.05.01	Servicio de luz eléctrica	-	-	-	-	4,622.68	-
52	6.1.2.05.03	Servicio telefonico	-	-	-	-	554.34	-
53	6.1.2.05.04	Servicio de correo	-	-	-	-	52.86	-
54	6.1.2.05.05	Servicio Internet	-	-	-	-	336.00	-
55	6.1.2.05.06	Gastos Arriendos	-	-	-	-	15,569.62	-
56	6.1.2.05.07	Suministros de Oficina y Computación	-	-	-	-	3,564.35	-
57	6.1.2.05.08	Papelaría y Comprob.Preimpresos	-	-	-	-	140.00	-
58	6.1.2.05.09	Materiales de Aseo y Limpieza	-	-	-	-	239.09	-

**CAMARI RIOBAMBA 2016**

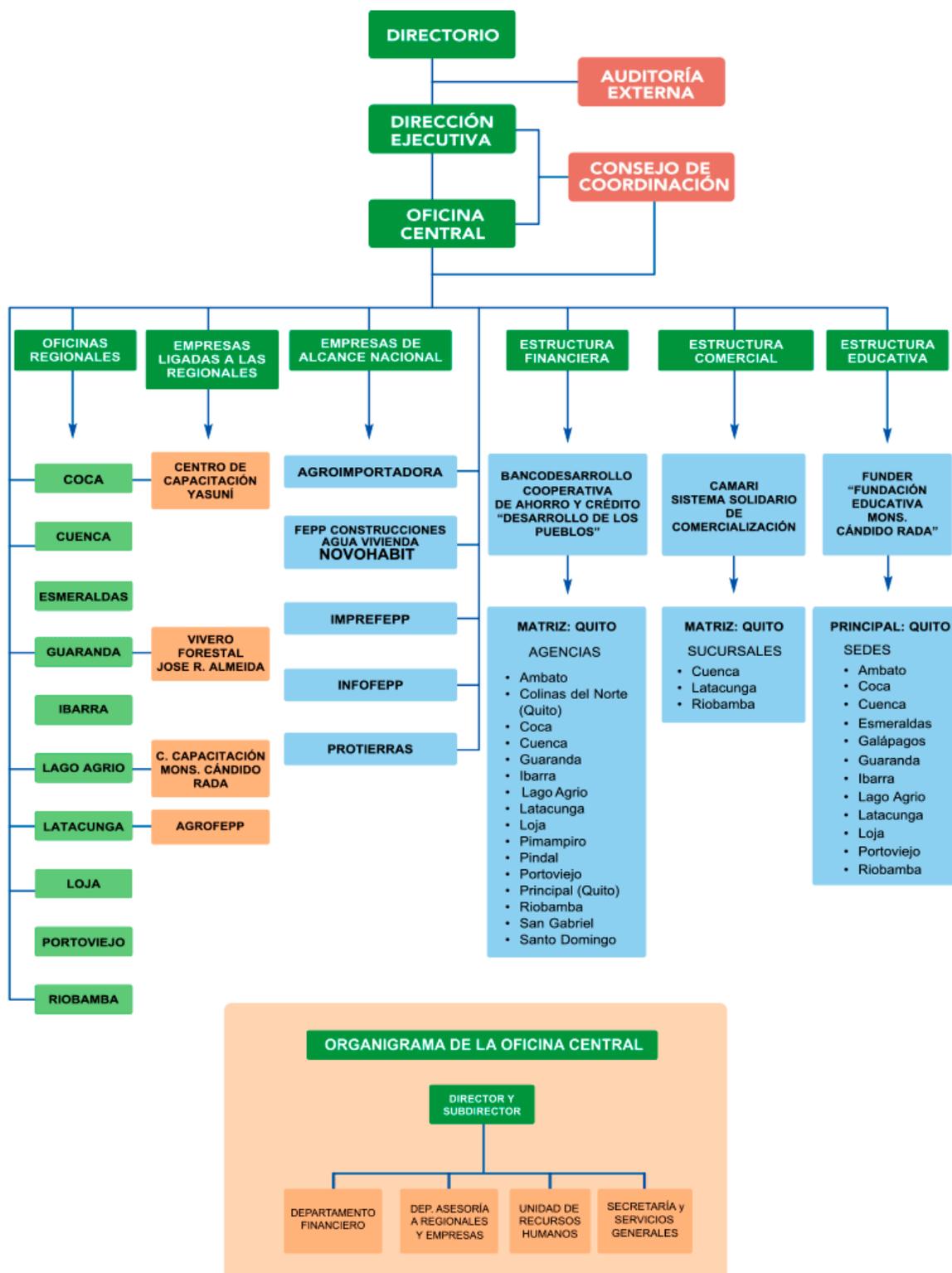
Dirección: Tarqui 18-24 y Chile  
 Telefono: 2-988-874

**Estado de Perdidas y Ganancias**

Fecha Desde: 31/12/2014 Fecha Hasta: 31/12/2014

Num.	CodCuenta	Cuenta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
62	6.1.3.05.06	Impuestos Contribuciones Riobamba	-	-	-	-	445.97	-
63	6.1.3.05.07	Matriculas Vehiculos Riobamba	-	-	-	-	95.49	-
64	6.1.3.05.08	Seguros maquinaria y equipos	-	-	-	-	93.11	-
65	6.1.3.05.09	Seguros vehiculos	-	-	-	-	63.45	-
66	6.1.4.	GASTOS MANTENIMIENTO VEHICULO	-	-	136.36	-	-	-
67	6.1.4.05.	GASTOS MANTENIMIENTO VEHICULOS	-	-	-	136.36	-	-
68	6.1.4.05.01	Combustibles y Lubricantes	-	-	-	-	35.25	-
69	6.1.4.05.02	Mantenimiento y Reparación Vehículos	-	-	-	-	101.11	-
70	6.1.5.	GASTOS MANTENIMIENTO	-	-	2,332.55	-	-	-
71	6.1.5.05.	GASTOS MANTENIMIENTO	-	-	-	2,332.55	-	-
72	6.1.5.05.01	Mantenimiento Instalaciones Riobamba	-	-	-	-	110.20	-
73	6.1.5.05.02	Mantenimiento Maquinaria	-	-	-	-	1,564.43	-
74	6.1.5.05.03	Mantenimiento Equipo de Computo	-	-	-	-	369.86	-
75	6.1.5.05.04	Adecuacion Local	-	-	-	-	288.06	-
76	6.2.	GASTOS MARKETING Y VENTAS	-	3,655.00	-	-	-	-
77	6.2.1.	GASTOS VENTAS	-	-	3,655.00	-	-	-
78	6.2.1.05.	GASTOS VENTAS RIOBAMBA	-	-	-	3,655.00	-	-
79	6.2.1.05.04	Relaciones Publicas	-	-	-	-	487.94	-
80	6.2.1.05.05	Muestras y Obsequios	-	-	-	-	94.89	-
81	6.2.1.05.06	Material de empaque y despachos Qui	-	-	-	-	3,063.67	-
82	6.2.1.05.08	Transporte Carga Quito	-	-	-	-	8.50	-
83	6.3.	DEPRECIACIONES	-	2,748.39	-	-	-	-
84	6.3.1.	GASTOS DEPRECIACIONES ACTIVOS	-	-	2,748.39	-	-	-
85	6.3.1.05.	GASTOS DEPRECIACIONES ACTIVOS	-	-	-	2,748.39	-	-
86	6.3.1.05.03	Depreciación Maquinaria y Equipo	-	-	-	-	1,591.57	-
87	6.3.1.05.04	Depreciación Muebles y Enseres	-	-	-	-	572.76	-
88	6.3.1.05.05	Depreciación Equipo de Computo	-	-	-	-	572.06	-
89	6.3.1.05.06	Amortizacion Edificios	-	-	-	-	12.00	-
90	6.4.	OTROS GASTOS	-	6.28	-	-	-	-
91	6.4.1.	OTROS GASTOS	-	-	6.28	-	-	-
92	6.4.1.05.	OTROS GASTOS RIOBAMBA	-	-	-	6.28	-	-
93	6.4.1.05.03	Retenciones Mal Efectuadas	-	-	-	-	6.28	-
94	6.5.	GASTOS NO OPERACIONALES	-	185.82	-	-	-	-
95	6.5.1.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	185.82	-	-	-
96	6.5.1.05.	GASTOS FINANCIEROS RIOBAMBA	-	-	-	185.82	-	-
97	6.5.1.05.02	Intereses Sobregiros	-	-	-	-	18.00	-
98	6.5.1.05.03	Gastos Bancarios	-	-	-	-	167.82	-
			840,618.9	-	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>-47,472.97</b>	-	-	-	-	-

## Anexo N° 5: Organigrama GSFEPP



## Anexo N° 6: Políticas de venta



**Revisión 04**  
**PVCa 01**

### POLÍTICAS DE VENTAS

#### INTRODUCCIÓN

Camari se ha constituido y definido como el Sistema Solidario de Comercialización del FEPP, con la Misión de desarrollar un sistema de comercialización nacional sostenible, basado en los principios del comercio solidario y del Grupo Social FEPP, se propone mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización de sus productos, a la vez que satisface las exigencias de los clientes locales, nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad.

La Misión de Camari orienta la determinación de su modelo de negocio y éste la definición de sus políticas de gestión comercial.

Con estos antecedentes, el modelo de negocio de Camari se concreta en las siguientes definiciones:

- Comercializar la producción de pequeños productores del campo y la ciudad, de los sectores rurales y urbano marginal, particularmente de los grupos de productores organizados que reciben asistencia técnica-productiva del Grupo Social FEPP.
- Los principales productos que comercializa Camari, provenientes de pequeños productores corresponden a las líneas: agropecuaria con sus derivados, productos transformados y artesanías. Estas líneas de productos son definidas como productos Camari
- Para impulsar la demanda de productos Camari, se desarrollará una mezcla de mercado que permita dinamizar sus ventas, la mezcla de mercado estará constituida por productos industrializados de la canasta familiar en un porcentaje que nunca supere el 50% del total de ventas, junto con la línea de productos Camari que nunca deberían disminuir del 50% de participación en las ventas
- En función a lo señalado se definen tres líneas principales de comercialización:
  - Productos artesanales.
  - Productos agropecuarios y derivados.
  - Productos industrializados de la canasta familiar.
- Los canales de comercialización para la venta de los productos Camari será la siguiente:
  - Venta al detalle en centros de negociación, aquí se aplicará la mezcla de mercado en los límites señalados.
  - Ventas en distribución, se trata de desarrollar una fuerza de ventas para colocar los productos Camari en diferentes segmentos de mercado local y nacional.

1

Anexo N° 7: Estados financieros consolidados GSFEPP

Página 60

FONDO ECUATORIANO POPULAR PARA EL PROGRESO  
CONTROL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN SEGUNDO SEMESTRE DE 2014 DE OFICINA CENTRAL Y REGIONALES DEL GSFEPP

	INDEBIDOS Y SALDOS		LOJA		PORTOVIEJO		FRUITS		RIQUINZA			
	Presupuesto	Ejecutado	Saldo	%	Presupuesto	Ejecutado	Saldo	%	Presupuesto	Ejecutado	Saldo	%
100	6.853	6.853			22.565	22.565	16.066		16.066	16.066		
101	450	450			570	570	410		410	410		
102	9.000	9.000			0	0	0		0	0		
103	3.831	456	3.135	13.66%	3.049	0	4.643	0.00%	4.643	885	3.778	18.63%
105	407	407	0	100.00%	75.123	10.000	95.123	13.31%	2.445	2.598	-153	106.26%
106	503	410	53	81.51%	458	0	8.849	0.00%	8.849	0	9.849	0.00%
120	0	0	0	# DIV/01	165.000	204.000	0	123.64%	0	0	0	# DIV/01
121	0	0	0	# DIV/01	100	0	0	0.00%	0	0	0	# DIV/01
122	10.000	9.100	900	91.00%	0	0	0	# DIV/01	0	0	0	# DIV/01
123	0	0	0	# DIV/01	3.000	2.120	680	70.67%	0	0	0	# DIV/01
420	70	0	70	0.00%	300	0	300	0.00%	90	105	-15	116.67%
199	0	0	0	# DIV/01	0	0	0	# DIV/01	0	0	0	# DIV/01
206-207	0	0	0	# DIV/01	0	0	0	# DIV/01	0	0	0	# DIV/01
261 y 430	62.771	43.228	19.543	68.87%	87.800	148.175	-60.375	168.76%	228.997	202.378	26.619	88.38%
400	15	15	4	126.67%	0	0	0	# DIV/01	0	55	-55	-100.00%
410	300	501	-201	167.00%	950	464	486	48.64%	100	107	-7	107.00%
420	5.780	7.255	-1.475	125.62%	1.860	1.860	0	100.00%	13.195	13.120	75	98.43%
440	0	0	0	# DIV/01	2.500	0	2.500	0.00%	0	0	0	# DIV/01
450	13.000	19.662	-6.662	151.40%	40.000	48.746	-8.746	121.87%	70.000	16.616	53.384	23.74%
460	6.000	0	6.000	0.00%	11.300	53.097	-41.797	469.89%	0	0	0	# DIV/01
TOTAL INGRESOS	102.477	81.096	21.379	79.14%	391.260	468.282	-77.022	118.69%	325.319	235.844	89.475	71.62%
TOTAL DE SALDOS E INGRESOS	118.780	97.401	21.379	82.00%	414.395	491.417	-77.022	118.59%	345.795	252.320	93.475	72.97%