



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
(INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA)**

TEMA

**EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO INSTRUMENTO
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE INSUMOS ACUÍCOLAS
AGROSUNCORP S.A.**

TUTOR

MBA.STALIN OSWALDO GUAMÁN AGUIAR

AUTORES

DOMINIQUE JULISSA CASTELLO MORILLO

DASHA DADUSHE LÓPEZ AGUILAR

GUAYAQUIL

2020

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS ACUÍCOLAS AGROSUNCORP S.A.	
AUTOR/ES: 1. Dasha Dadushe López Aguilar 2. Dominique Julissa Castillo Morillo	REVISORES O TUTORES: MBA. Stalin Oswaldo Guamán Aguiar
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniería En Contabilidad Y Auditoria
FACULTAD: Facultad De Administración	CARRERA: Carrera De Contabilidad Y Auditoría
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 158
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	

PALABRAS CLAVE: Contabilidad nacional, Ejecución de proyecto, Liquidez, Financiación

RESUMEN:

Las empresas en la actualidad deben de manejar Presupuestos Financieros para proyectar sus ventas y generar la utilidad deseada, es por esto que la Pymes Agrosuncorp S.A. se ve en la necesidad de implementar el presupuesto financiero como instrumento para la toma de decisiones.

Todas las debilidades que presenta la empresa de la carencia de una planificación financiera no integrada se verán soportada por la elaboración de la planificación presupuestaria de Agrosuncorp S.A., ya que la elaboración del mismo permite prever la futura disponibilidad del efectivo y en base a esto tomar decisiones acertadas, que generen liquidez para la compañía.

Es relevante ser eficiente en la distribución de recursos, ya que a través de ellos se reflejas los resultados en los estados financieros, y de esta manera prevenir un déficit o excedente de efectivo, permitiendo garantizar la solvencia de la empresa.

Se pretende que la compañía Agrosuncorp S.A. obtenga un equilibrio en el manejo de sus ingresos al presupuestar sus ventas mensuales los plazos de cobros a las que se realizan las mismas.

N. DE REGISTRO
(en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

<p>CONTACTO CON AUTOR/ES:</p> <p>Dasha Dadushe López Aguilar</p> <p>Dominique Julissa Castello Morillo</p>	<p>Teléfono:</p> <p>093 971 0557</p> <p>098 253 5263</p>	<p>E-mail:</p> <p>dlopeza@ulvr.edu.ec</p> <p>dcastellom@ulvr.edu.ec</p>
<p>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</p>	<p>Dr. Rafael Alberto Iturralde Solorzano, Decano</p> <p>Teléfono: 2596500 Ext. 271</p> <p>E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>MSc. Roberto Bastidas, Director</p> <p>Teléfono: 2287200 Ext.271</p> <p>E-mail: rbastidas@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Castello-Lopez

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

eva.sepyc.gob.mx:8383

Fuente de Internet

1%

2

idoc.pub

Fuente de Internet

1%

3

nicniif.org

Fuente de Internet

1%

4

docs.com

Fuente de Internet

1%

5

www.scribd.com

Fuente de Internet

1%

6

docslide.us

Fuente de Internet

1%

7

fr.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 1%



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) DASHA DADUSHE LÓPEZ AGUILAR Y DOMINIQUE JULISSA CASTELLO MORILLO, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS ACUICOLAS AGROSUNCORP S.A., corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma: _____

DASHA DADUSHE LÓPEZ AGUILAR

C.I. 0930568183



Firma: _____

DOMINIQUE JULISSA CASTELLO MORILLO

C.I.0953591906

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS ACUICOLAS AGROSUNCORP S.A, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS ACUICOLAS AGROSUNCORP S.A presentado por los estudiantes DASHA DADUSHE LÓPEZ AGUILAR Y DOMINIQUE JULISSA CASTELLO MORILLO como requisito previo, para optar al Título de INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, encontrándose apto para su sustentación.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Stalin Osvaldo Guaman Aguiar', written over a horizontal line.

Firma:

MBA.STALIN OSWALDO GUAMAN AGUIAR

C.C. 0914076450

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirnos, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mi madre: Julissa Morillo, por ser la principal promotora de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Gracias a mi esposo: Alex Arévalo, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradezco a nuestros docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Roca fuerte, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al MBA. Stalin Oswaldo Guamán Aguiar tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente por su valioso aporte para nuestra investigación.

Dominique Castello de Arévalo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirnos, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mi madre Jenny Aguilar por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido un orgullo y un privilegio ser su hija, de la misma forma le agradezco a mi ángel en el cielo mi padre quien ha sido mi inspiración a lo largo de mi vida.

Quiero agradecer a todos mis amigos y a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial quiero hacer mención de mis hermanas que siempre estuvieron ahí para darme una palabra de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

Agradezco a nuestros docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al MBA. Stalin Oswaldo Guamán Aguiar tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente por su valioso aporte para nuestra investigación.

Dasha López Aguilar

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi esposo porque con su apoyo alcance de mejor manera mis metas, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia me ayudo a concluir esta meta.

A mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido un orgullo y un privilegio de ser su hija, es la mejor madre.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Dominique Castello de Arévalo

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido un orgullo y un privilegio de ser su hija, es la mejor madre.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Dasha López Aguilar

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1	Tema	2
1.2	Planteamiento del Problema	2
1.3	Formulación del Problema.....	6
1.4	Sistematización del Problema.....	6
1.5	Objetivo General.....	6
1.6	Objetivos Específicos.....	6
1.7	Justificación	6
1.8	Delimitación del Problema	7
1.9	Idea a Defender	8
1.10	Línea de Investigación Institucional/Facultad.	8
	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1	Antecedentes	9
2.1.1	Bases Teóricas	10
2.1.2	Objetivos del presupuesto	11
2.1.3	Importancia Del Presupuesto	12
2.1.4	Clasificación Del Presupuesto	12
2.1.5	Ventajas Del Presupuesto	15
2.1.6	Limitaciones Del Presupuesto.....	16
2.1.7	Principios Presupuestales.....	17
2.1.8	Presupuesto Maestro	18
2.1.9	Beneficios Del Presupuesto Maestro	20
2.1.10	Análisis Financiero	22
2.1.11	Análisis De Razones	22
2.1.12	Información Financiera.....	28

2.2	Marco Conceptual.....	30
2.3	Marco Legal.....	31
2.3.1	Norma Internacional de Contabilidad n° 41.....	31
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		34
3.1	Metodología.....	34
3.2	Tipo de investigación.....	34
3.3	Enfoque.....	34
3.4	Técnica e instrumentos	35
3.4.1	Entrevista	35
3.4.2	Observaciones.....	35
3.4.3	Análisis documental.....	35
3.5	Población.....	36
3.6	Muestra	37
3.7	Análisis de resultados	37
3.7.1	Entrevista aplicada al contralor general.....	37
3.7.2	Entrevista aplicada al Gerente.	40
3.7.3	Análisis general de las entrevistas al personal involucrado.....	43
3.7.4	Observación de procesos.....	43
3.7.5	Análisis documental de los Estados Financieros	67
3.7.6	Conclusiones del análisis general de los estados financieros	69
3.8	Análisis de las técnicas utilizadas	70
CAPÍTULO IV INFORME FINAL		72
4.1	Antecedentes.....	72
4.1.1	Objetivo general.....	73
4.1.2	Objetivos específicos.	73
4.2	Resultado Final	135
CONCLUSIONES.....		136

RECOMENDACIONES.....	137
-----------------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de Representación De La Población.....	36
Tabla 2 Tabla De Representación De La Muestra.....	37
Tabla 3 Ficha de observación directa y documental al departamento de contratos y contabilidad.....	43
Tabla 4 Resumen de cartera de cuentas por cobrar.....	67
Tabla 5 Resumen de cobros durante el 2018 y 2019	68
Tabla 6 Resumen de compras durante el 2018 y 2019	68
Tabla 7 Rotación del inventario 2018 y 2019	68
Tabla 8 Capital de trabajo 2018 y 2019	69
Tabla 9 Análisis horizontal del resumen de resultados 2018 y 2019	69
Tabla 10 Identificación de políticas contables.....	73
Tabla 11 Políticas Contables.....	74
Tabla 12 Políticas de ventas.....	99
Tabla 13 Políticas de créditos y cobranzas	101
Tabla 14 Políticas de Compras.....	106
Tabla 15 Modelo de cédula para presupuesto de ventas	111
Tabla 16 Modelo de cédula para presupuesto de producción	111
Tabla 17 Modelo de cédula para presupuesto de compras.....	112
Tabla 18 Modelo de cédula para presupuesto roles de pago.....	112
Tabla 19 Presupuesto de pago beneficios sociales.....	113
Tabla 20 Modelo de cédula presupuestaria de otros pagos por gastos generales	113
Tabla 21 Modelo de cédula presupuesto de gastos que no generan salida de efectivo en su año corriente	114
Tabla 22 Presupuesto de inventario final	114
Tabla 23 Presupuesto de costo de venta.....	115
Tabla 24 Datos históricos.....	116

Tabla 25 Presupuesto de ventas	117
Tabla 26 Presupuesto de producción	118
Tabla 27 Presupuesto de compras	118
Tabla 28 Presupuesto de nomina	120
Tabla 29 Presupuesto de pago beneficios sociales.....	121
Tabla 30 Presupuestos de otros pagos por gastos generales	122
Tabla 31 Presupuesto de gastos que no generan salida de efectivo en su año corriente	123
Tabla 32 Presupuesto de inventario final	123
Tabla 33 Presupuesto de costo de venta.....	124
Tabla 34 Proyección ingreso de efectivo por actividades ordinarias.....	125
Tabla 35 Proyección de salida de efectivo por pago a proveedores relacionados con la producción.....	126
Tabla 36 Proyección de salida de efectivo por pago de nómina, beneficios sociales y otros pagos	127
Tabla 37 Proyección del flujo neto basado en los presupuestos establecidos	128
Tabla 38 Estados de Situación Financiera al 31 de Diciembre 2019.....	129
Tabla 39 Estados de Situación Financiera al 31 de Diciembre 2019.....	130
Tabla 40 Estados de Resultado Integral al 31 de diciembre de 2019	131
Tabla 41 Resultados obtenidos en los cobros por el año presupuestado 2019.....	133
Tabla 42 Resultados obtenidos en las compras por el año presupuestado 2019.....	133
Tabla 43 Resultados obtenidos en la rotación del inventario por el año presupuestado 2019.....	133
Tabla 44 Resultados obtenidos en el capital de trabajo por el año presupuestado 2019	134
Tabla 45 Resultados obtenidos en utilidad bruta por el año presupuestado 2019	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1.....	5
Ilustración 2	10
Ilustración 3.....	22
Ilustración 4.....	26
Ilustración 5	27
Ilustración 6.....	45
Ilustración 7.....	46
Ilustración 8.....	47
Ilustración 9.....	48
Ilustración 10.....	49
Ilustración 11.....	50
Ilustración 12.....	51
Ilustración 13.....	52
Ilustración 14.....	53
Ilustración 15.....	54
Ilustración 16.....	55
Ilustración 17.....	56
Ilustración 18.....	57
Ilustración 19.....	58
Ilustración 20.....	59
Ilustración 21.....	60
Ilustración 22.....	61
Ilustración 23.....	62
Ilustración 24.....	63
Ilustración 25.....	64
Ilustración 26.....	65

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los problemas financieros en las organizaciones están ligados a la falta de liquidez y solvencia de sus compañías. Esto corresponde a que no poseen una adecuada planificación presupuestaria que comprende un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos previstos. Al no poseer una base presupuestaria los administradores, socios o accionistas no pueden tomar las decisiones adecuadas para corregir los errores que se hayan presentado en un período determinado, motivo por el cual los presupuestos cobran gran importancia por su capacidad de proyección y control de los recursos. Por lo que el proyecto de investigación es importante la ejecución y análisis del presupuesto maestro dentro de las compañías, de manera que se puedan cumplir los objetivos previstos utilizando todos los recursos disponibles para ayudar a los gerentes o dueños en la adecuada toma de decisiones.

En el **CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN** corresponden todos aquellos aspectos que definen la investigación estableciendo el tema objeto de estudio, por qué se escogió el tema y qué se espera lograr con esta investigación.

El **CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA** comprenden las bases teóricas en las que se apoya nuestra investigación.

El **CAPÍTULO III** hace referencia a la **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**, en el cual se detallan y explican uno a uno los pasos que conducirán la investigación. Estableciendo el tipo de investigación y los instrumentos que se utilizaran en la recolección de la información.

El **CAPÍTULO IV INFORME FINAL**, luego de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados se efectúa la posible solución que dará respuesta a nuestro problema de investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES del proyecto de investigación en el cual se detallan los aspectos más relevantes, que son importantes destacar y que se deben poner en práctica.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

El presupuesto maestro como instrumento para la toma de decisiones en la empresa comercializadora de insumos acuícolas Agrosuncorp s.a.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Agrosuncorp S.A. se dedica a la comercialización de productos acuícolas al por mayor y menor, el negocio se basa en la importación del 60% de productos que son distribuidos a nivel nacional, la compañía maneja días créditos de 30 a 60 días para los pagos a proveedores internacionales y nacionales; por esta razón es relevante realizar el análisis de los estados financieros en cuanto que les permita cumplir con sus compromisos a corto plazo para la proyección de las compras locales e importaciones que coadyuve a la toma de decisiones asertivas de los socios.

Uno de los principales inconvenientes de la empresa es la falta de un presupuesto financiero, lo que ha ocasionado que se tomen malas decisiones tales como la disminución de los cobros en efectivo al 6% sobre el total de la cartera en el año 2019 otorgando crédito por más de 30 días a ventas al por menor.

El presupuesto en las entidades tiene un rol esencial, ya que permite tomar medidas para enfrentar situaciones difíciles de decisiones financieras y de gestión, por eso el presupuesto nace con la finalidad de controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico y social.

Dentro de la compañía Agrosuncorp se existe un desequilibrio del manejo de los ingresos ya que no se presupuestan las ventas, lo que hace incierto los valores a recibir por ventas y los plazos de cobros a las que se realizan las mismas.

Las ventas en el año 2019 han incurrido en la fluctuación del 8.01% de mes a mes en el año 2019, mientras que en el año 2018 la fluctuación de mes a mes era a penas del 1%.

Como la indica la Cámara Nacional de Acuicultura se registró un incremento del 35% en las exportaciones de camarón para atender la necesidad en el primer

semestre del año 2019, sin embargo, el mismo año la compañía Agrosuncorp S.A. disminuyó sus ventas en un 9% en relación con el año anterior.

Al no tener un presupuesto de ventas determinado no se puede establecer si los resultados en ventas mensuales son eficientes o no, por ende, la compañía podría estar teniendo resultados ineficientes mensuales sin saberlo.

Sin planificación presupuestaria la compañía puede incurrir en gastos innecesarios ya que la misma no sigue una planificación alineada a los gastos que se han incurrido en años anteriores.

Los gastos administrativos representaron el 68% sobre el total de gastos dentro del año 2018, en el año del 2019 los gastos administrativos han incrementado a un 81% sobre el total de gastos dentro del año es decir un incremento del 13% de año a año.

La compañía no realiza un flujo de caja por ende existiría carente control de las entradas y salidas de efectivo, y su control es absolutamente necesario para poder proyectar las necesidades de efectivo de la empresa en la actualidad y en el corto, medio y largo plazo dentro de la compañía.

Se presume que la compañía Agrosuncorp no maneja una planificación integrada, esto dificulta la anticipada toma de decisiones, incrementa los riesgos y disminuye la calidad del análisis dentro de la compañía.

En relación con el año 2018 las ventas en el 2019 han disminuido en un 9%, esta disminución puede ser consecuencia de carencia de objetivos al personal de ventas por lo tanto no se definen metas mensuales al departamento de ventas.

Dentro de la compañía Agrosuncorp se presume que existe ausencia de proyecciones de ventas mensuales y por ende anuales, las proyecciones de ventas son cálculos estimados de cuanto venderá la empresa durante un periodo y cuando recibirá el dinero de dichas ventas.

Se ostenta que al no tener una planificación determinada se realiza una inadecuada provisión de gastos administrativos y ventas, por lo tanto, existe una deficiente distribución de los recursos dentro de la compañía.

La compañía Agrosuncorp no cuenta con un sistema de administración bien definido, donde se presume que la misma no posee mecanismos de control, todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como incumplimiento de normas ya sean legales o impositivas que generan un pasivo contingente.

La administración presupuestaria es inexistente en la actualidad dentro de la empresa Agrosuncorp S.A., al no proyectar la realidad del negocio por falta de planificación presupuestaria lo que provoca que los gastos administrativos que incurre la compañía se incrementen, perjudicándose la rentabilidad de la empresa por la mala toma de decisiones.

El presupuesto maestro representaría una herramienta o instrumento financiero que permitiría proyectar las importaciones y compras locales que realiza la compañía desde diferentes países y cumplir con los pagos de dichos proveedores a tiempo.

En esta investigación se analizará el presupuesto que se destina a esta actividad y así poder planificar las ventas deducibles sin afectar la liquidez de la empresa, en cuanto a las cuentas de: compras, cuentas por cobrar, apalancamiento a corto y largo plazo y así evitar futuros inconvenientes en la parte contable, financiera y tributaria.

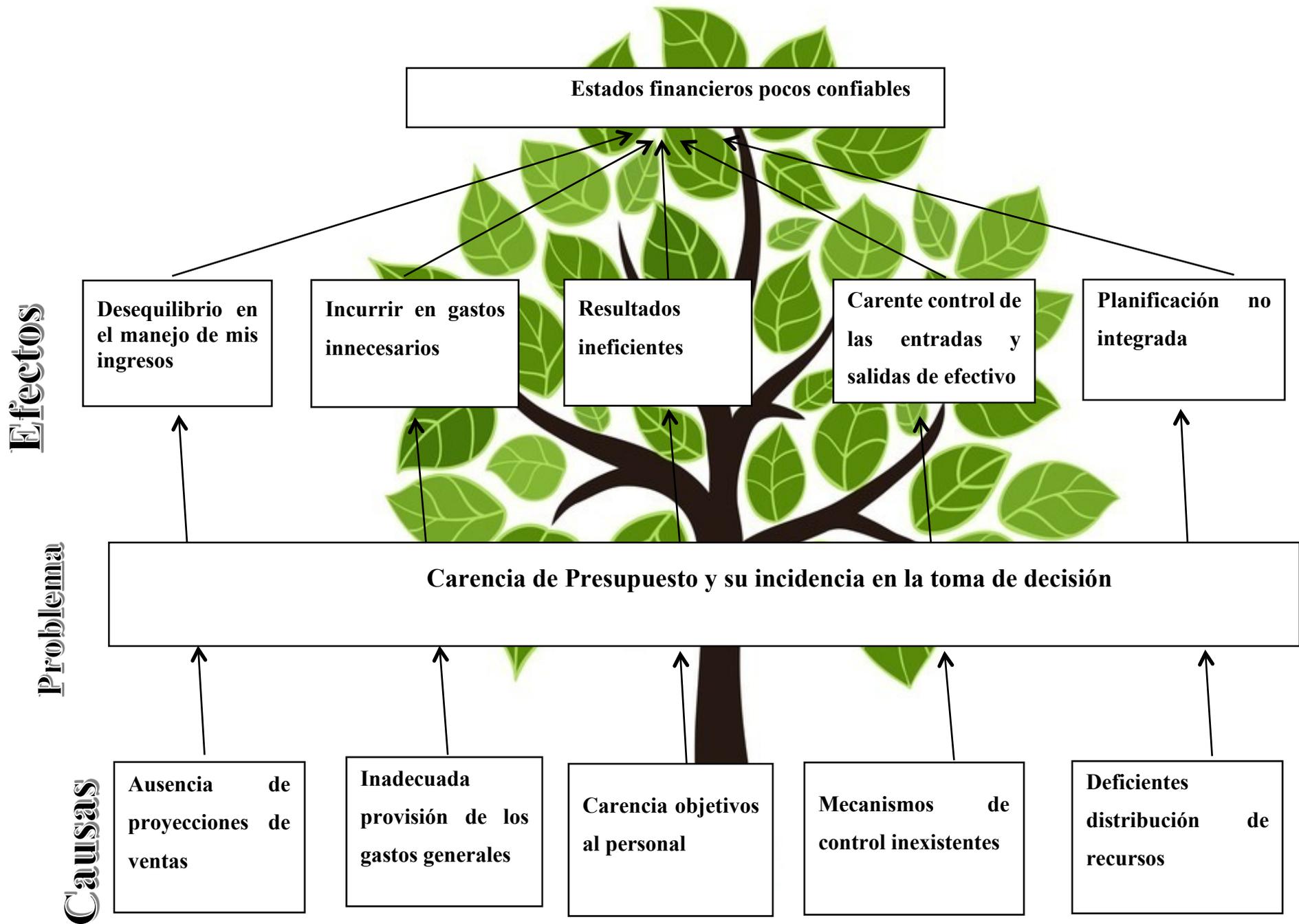


Ilustración 1
Árbol de problema

Elaborado: Castello y Lóñez (2020)

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo incide el presupuesto maestro en la toma de decisiones de la comercializadora de insumos acuícola Agrosuncorp? S.A?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las políticas internas de ventas y compras de la compañía Agrosuncorp S.A.?
- ¿Cuáles son las cédulas presupuestarias que conforman el presupuesto maestro?
- ¿Cuál es el procedimiento de elaboración del presupuesto maestro para la compañía Agrosuncorp S.A.?
- ¿Cuál es la incidencia del presupuesto maestro dentro de la compañía Agrosuncorp S.A. para la toma de decisiones?

1.5 Objetivo General

Analizar políticas y procedimientos de ventas, compras, contabilidad y tesorería para diseñar un presupuesto maestro que sirva como instrumento para la toma de decisiones que permitan la utilización óptima de los recursos dentro de la empresa comercializadora de insumos acuícolas Agrosuncorp S.A

1.6 Objetivos Específicos

- Identificar las políticas internas de ventas y compras de la compañía.
- Validar las políticas internas de ventas y compras dadas por la compañía.
- Elaborar las cédulas presupuestarias correspondientes al Presupuesto Operativo y Financiero.
- Preparar el presupuesto maestro para la empresa Agrosuncorp S.A.
- Analizar el presupuesto maestro y su incidencia en la toma de decisiones dentro de la compañía.

1.7 Justificación

Las empresas en la actualidad deben de manejar Presupuestos Financieros para proyectar sus ventas y generar la utilidad deseada, es por esto que la Pymes Agrosuncorp S.A. se ve en la necesidad de implementar el presupuesto financiero como instrumento para la toma de decisiones.

Todas las debilidades que presenta la empresa de la carencia de una planificación financiera no integrada se verán soportada por la elaboración de la planificación

presupuestaria de Agrosuncorp S.A., ya que la elaboración del mismo permite prever la futura disponibilidad del efectivo y en base a esto tomar decisiones acertadas, que generen liquidez para la compañía.

Es relevante ser eficiente en la distribución de recursos, ya que a través de ellos se reflejan los resultados en los estados financieros, y de esta manera prevenir un déficit o excedente de efectivo, permitiendo garantizar la solvencia de la empresa.

Se pretende que la compañía Agrosuncorp S.A. obtenga un equilibrio en el manejo de sus ingresos al presupuestar sus ventas mensuales los plazos de cobros a las que se realizan las mismas.

Las ventajas que la compañía Agrosuncorp S.A. tendrá al elaborar el presupuesto financiero como herramienta para la toma de decisiones será;

- Solicitar oportunamente financiamiento en el caso que lo requiera.
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- Solicitar un crédito comercial.
- Evitar cancelar las compras al contado y crear políticas de pago a 60, 90 y 120 días.
- Realizar una revisión de políticas de cobranzas y lograr que la mayoría de ventas se realicen al contado y no a crédito.

Todas estas ventajas la empresa deberá tener en cuenta para mejorar y no presentar problemas de liquidez por el mal manejo administrativo que ha ocasionado gasto deducibles y no deducibles generando una reducción en sus utilidades.

1.8 Delimitación del Problema

Compañía:	Agrosuncorp S.A.
Campo:	Contabilidad
Área:	Presupuesto Financiero
Tiempo:	2020
Actividad Económica:	Comercialización de productos acuícolas
Ubicación:	Norte de la ciudad de Guayaquil

1.9 Idea a Defender

Una adecuada estructura de planificación financiera basada en procesos presupuestarios eficientes, facultara a la compañía a la toma de decisiones acertadas que permitan la utilización óptima de los recursos dentro de la empresa.

El presupuesto financiero es un instrumento relevante que ayuda a tomar decisiones acertadas y oportunas que pueden llegar a modificar los resultados proyectados de una empresa y que oportunamente pueden obtenerse incremento de liquidez o reinversión de la empresa en estudio.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

La presente investigación está dada en apego al dominio Institucional No. 1 de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil que se refiere a los Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria, haciendo énfasis a la línea de investigación No. 4 que corresponde a el Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables y de manera particular a una de las líneas de investigación de la facultad de Administración que se enmarca en la contabilidad, finanzas, auditoría y tributación que aplica de manera directa a la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

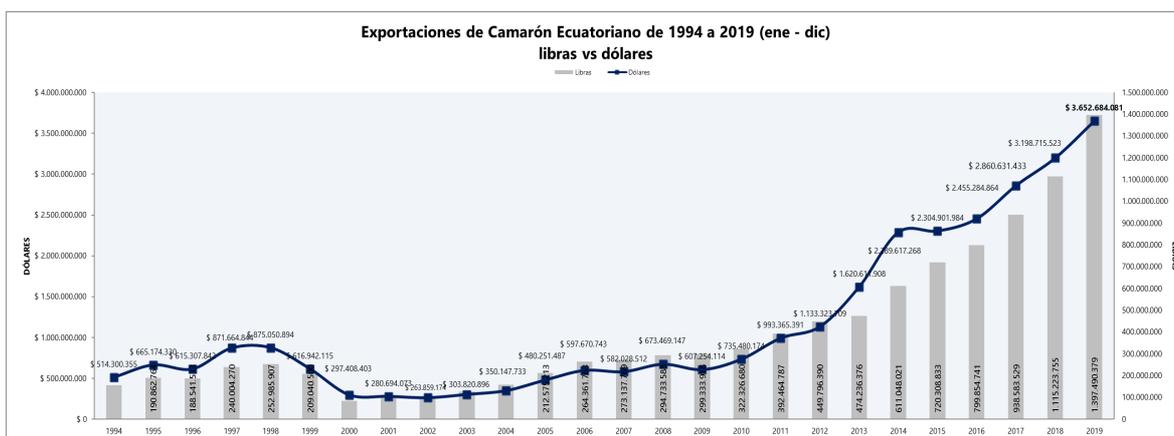
En este capítulo se hace referencia a las teorías más relevantes relacionadas con la planificación presupuestaria y la elaboración de un presupuesto maestro, se delimitará la investigación a las empresas comercializadoras de insumos Acuícolas y su incidencia en la utilidad esperada, realizando un análisis a las políticas de y procedimientos de ventas, compras, contabilidad y tesorería y tomar en cuenta los riesgos más comunes a los que se expone la empresa al no contar con una planificación presupuestaria, sus factores y efectos

Las empresas comercializadoras de insumos acuícolas están limitadas al mercado camaronero y de tilapia. De este sector dependen sus ventas, por ello al no presupuestar según el sector tomando en consideración factores que este mercado toma como el aguaje y demás factores que inciden en el mercado camaronero.

Según (Cámara Nacional de Acuicultura) a través de su portal en el año 2019 el Ecuador exporto en libras 1.397.490.379 a un precio de \$2.61 recaudando \$ 3.652.684.081 con un crecimiento del 25% en relación con años anteriores.

Se constituye de esta manera que el sector camaronero son un potencial económico para el país y que seguirá en crecimiento constante donde dependerá en gran parte de las buenas decisiones que se tomen a nivel administrativo, financiero y comercial.

A continuación, se detallan las exportaciones de camarón.



Nota: Información tomada de la página oficial de la Cámara Nacional de Acuicultura, 2019

Ilustración 2

Exportaciones de Camarón Ecuatoriano de 1994 a 2019

Fuente: Cámara nacional de Acuicultura

Elaborado: Castello y López (2020)

2.1.1 Bases Teóricas

La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas. (Morales Castro, 2014, p. 2)

La planeación como parte del presupuesto es de mucha utilidad para la administración ya que refleja en números las expectativas de los resultados con respecto a utilidad, y situación financiera.

La teoría indicada en el primer párrafo de este numeral ayude en la presente investigación a implementar una guía presupuestaria para la compañía Agrosuncorp S.A., establecer una expectativa de futuros resultados a obtener por departamento.

El presupuesto en términos contables, supone una clara representación gráfica del conjunto de operaciones a llevar a cabo por la organización durante el desarrollo de su actividad, de manera que puedan tomarse medidas con el suficiente tiempo de antelación. (Herreros de Tejada Ibáñez, 2015, p. 62)

El presupuesto es un plan de tareas específicas para el desarrollo de una compañía que sirve para planificar acciones y tomar decisiones exactas con tiempo para el mejor resultado en la gerencia de la empresa.

Es una herramienta fundamental en una entidad por lo que ayuda de forma sistemática a la organización en la toma de decisiones para poder optimizar recursos y proyectarse ya sea a corto plazo o largo plazo en la empresa.

El presupuesto, que es la expresión cuantitativa, generalmente en términos monetarios, de un programa, dando a conocer los resultados esperados, así como los recursos a emplear [...] representa el grado máximo de concreción; establecen los logros concretos a alcanzar, así como los límites dentro de los cuales es posible moverse. (Aguilera Gutiérrez, 2015, p. 12)

Por su parte, define a la estrategia como aquella parte del plan destinada a analizar y definir la manera de construir la viabilidad a las operaciones y demandas de operaciones que luzcan o sean inviables en el momento o situación inicial del plan. La estrategia no se diseña para todas las operaciones y demandas de las operaciones del plan, esta es y se focalizan solo en las operaciones y demandas de operaciones que tengan algún nivel de resistencia (invalidad) por parte de alguna corresponsable de su ejecución. (Zambrano & Zambrano Barrios, 2011, p. 63).

El presupuesto tiene como finalidad cumplir con sus objetivos alcanzados en las organizaciones, las operaciones establecidas pueden tener su estrategia definida, para cumplir todos sus trabajos en un tiempo determinado y optimizar recursos para culminar con una alta productividad.

2.1.2 Objetivos del presupuesto

Los objetivos del presupuesto de acuerdo con (Díaz Cruz, 2016, p. 123) son los siguientes:

- 1) Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos.
- 2) Recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos posteriormente, al organizarse y sistematizarse, proporcionen los elementos necesarios para diseñar el presupuesto.

- 3) Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal.
- 4) Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectar así errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas.

Entonces se puede decir que como objetivo principal del presupuesto es la planificación de las actividades de la empresa, y que a través de esta herramienta se puede recolectar información operativa y financiera que permita obtener resultados. Que al final se pueda comparar hechos reales con lo planificado dentro del presupuesto.

2.1.3 Importancia Del Presupuesto

Como herramienta de la administración, mediante el presupuesto se puede hacer frente a las incertidumbres que siempre están presentes en todos los aspectos de la economía, las finanzas, las políticas gubernamentales, entre otros fenómenos, que afectan en mayor o menor grado los planes, programas y proyectos que se tengan para el desempeño de toda empresa. De acuerdo con (Díaz Cruz, 2016, p. 47)

Hace frente a la falta en la parte contable ya que afecta a los planes de la empresa por lo que el presupuesto muestra una proyección en la que se lleva un control realizando procesos para ver que se hace con los factores internos y externo viendo así por medio de diferentes áreas para cumplir las metas de la empresa.

2.1.4 Clasificación Del Presupuesto

La clasificación del presupuesto que se presentará a continuación, se la consideró por contener aspectos relevantes y completos ajustándose a nuestras necesidades.

De acuerdo con el autor la clasificación de presupuesto es:

Según la flexibilidad

- ✓ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Estos presupuestos no permiten realizar ajustes por las variaciones que se puedan presentar, lo que origina poder efectuar una revisión anticipada, sin considerar el ambiente en el que se desempeñe la entidad.
- ✓ **Flexibles o Variables:** Son presupuestos que se acoplan a las necesidades de la entidad, ya que se pueden utilizar para las diferentes áreas o niveles de la compañía, estos presupuestos permiten realizar ajustes en el momento que se presenten variaciones.

Según el período que cubran

- ✓ **A corto plazo:** Estos presupuestos abarcan un período de actuación de un año o menos, comúnmente el uso del presupuesto dentro de las compañías es a corto plazo.
- ✓ **A largo plazo:** Los presupuestos a largo plazo se desarrollan frecuentemente en empresas del sector público y en las organizaciones cuyo movimiento o actividad son en grandes proporciones. (Borja Gérman, 2012, p. 132)

La fijación del tiempo que puede comprender el presupuesto está estrictamente ligada con el tipo de actividad que efectúa la entidad. Cabe destacar que mientras menos sea el lapso, menor es la precisión y análisis del presupuesto.

2.1.4.1 Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- ✓ **Presupuesto Maestro:** Engloba todas las actividades que han sido planeadas con anterioridad por cada una de las áreas que conforman la empresa, considerado como un plan global que se efectúa generalmente en un periodo fiscal de un año. El presupuesto maestro permite asignar valor a los objetivos que la organización pretende alcanzar. Una vez realizado el presupuesto maestro, sirve como base para el análisis y control de costos.
- ✓ **Presupuesto de Operación:** Son estimados que en forma directa en procesos tienen que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conllevan ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro.

- ✓ **Presupuesto de Ventas:** Su objetivo principal es establecer el nivel o volumen de ventas al considerar los bienes o servicios que la organización espera vender para de esta manera obtener la rentabilidad deseada.
- ✓ **Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV):** Están integrados por todas aquellas actividades que se presentan durante el proceso de producción hasta el momento en que el producto o servicio llega a las manos de los consumidores. Estos gastos pueden ser fijos o variables y tienen mucha influencia dentro del gasto financiero.
- ✓ **Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA):** La proyección de los gastos de administración se efectúa en base de los rubros presentados en el año anterior que permitan realizar los ajustes que la administración considere pertinentes. Una de las ventajas de estos gastos es que son fijos, por lo que facilita la realización del presupuesto. Considerado como parte esencial dentro de todo presupuesto por concentrarse en éste una gran cantidad de rubros.
- ✓ **Presupuesto Financiero:** Este presupuesto hace referencia a la estructura financiera de la empresa, para conocer el efectivo con el que se va a contar y las inversiones que se pueden efectuar a corto plazo. Así como determinar cómo se originan y en que se aplican los recursos de la entidad a fin de aumentar la liquidez y rentabilidad. El presupuesto financiero a su vez se compone del presupuesto de tesorería que hace referencia al efectivo y permite realizar previsiones a corto plazo en cuanto a cobros y pagos de la empresa. Por su lado el presupuesto y de erogaciones capitalizables consisten en una inversión con el objeto de aumentar valor de los activos.

Según en el sector en el cual se utilicen

- ✓ **Públicos:** Estos presupuestos lo desarrollan las instituciones y organismos del sector público, ideal para asignar recursos, estimar de gastos y asumir los ingresos de un periodo, de tal manera que se puedan cumplir con los objetivos que se han planteado.

- ✓ **Privados:** Estos presupuestos son utilizados en las organizaciones como técnica para conocer de manera anticipada los costos e ingresos que se incurrirán en determinado periodo, y a su vez sirve como instrumento para la toma de decisiones de los administradores. (Borja Gérman, 2012, p. 132)

Los presupuestos son utilizados en el sector público y privado asignando recursos a una área y periodo específica.

2.1.5 Ventajas Del Presupuesto

“Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de la administración sin haber pronosticado el futuro” (Burbano Ruiz, 2011, p. 17).

Al momento de constituir una empresa, es indispensable contar con un presupuesto, que serviría como guía y dirección de los objetivos empresariales, generando mayor rentabilidad y sustentabilidad a diferencia de aquellas que no pronosticaron el futuro de la misma.

De acuerdo con las ventajas que presentan el presupuesto son las siguientes:

- ✓ Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- ✓ Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- ✓ Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (materiales, de mano de obra, y costos indirectos de fabricación).
- ✓ Se pondera el valor de estas actividades.
- ✓ Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- ✓ La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

- ✓ De manera periódica, se replantean las políticas, en el momento en el que después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos. Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
 - ✓ Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
 - ✓ Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
 - ✓ Es el sistema más adecuado para establecer costos promedio, y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
 - ✓ Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- (Burbano Ruiz, 2011, p. 56)

Se establece herramientas que podrán o podrían adquirirse, con la finalidad de poder ejecutar con normalidad la actividad de la empresa. Dentro de los parámetros establecidos del presupuesto, se analiza los recursos como mano de obra, costos, materiales, entre otros, que ayudaran al sustento y producción de la empresa.

Se asigna cargos y funciones a desempeñar, por cada una de las estructuras establecidas de una empresa, misma que posteriormente se realizara el respectivo análisis y comprobar la adecuación de los objetivos del presupuesto, riesgos y puntos de mejoras.

Favoreciendo los costos de producción, ya que genera un mayor seguimiento con políticas de control y manejo de los recursos que disponen, sujetándose al costo de los mismos. A través del presupuesto, podemos identificar y diferenciar a la vez, los costos promedios vs. los costos reales, a su vez mide la actividad y eficiencia de la administración.

2.1.6 Limitaciones Del Presupuesto

Una de las principales limitaciones que tiene el presupuesto es debido a que se realiza en base a la experiencia y destreza de la persona que lo efectúa. El desarrollo e implementación del presupuesto requiere de tiempo, esfuerzo, y dedicación para garantizar su éxito. (Burbano Ruiz, 2011, p. 36)

2.1.7 Principios Presupuestales

Los principios presupuestales serán esas verdades que dieron origen a la técnica de la presupuestación y que todo administrador debe observar y utilizar en el desarrollo de su actividad específica.

Diferentes autores tratadistas del pensamiento de presupuestos, enuncian los principios presupuestales de la siguiente forma:

- ✓ **Principio de la predictibilidad:** Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.
- ✓ **Principio de determinación cuantitativa:** Se debe determinar unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa para el periodo presupuestal.
- ✓ **Principio del objetivo:** Puede preverse algo siempre y cuando se busque un fin.
- ✓ **Principio de precisión:** Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta.
- ✓ **Principio de costeabilidad:** El costo debe ser menor al beneficio en su desarrollo presupuestal.
- ✓ **Principio de flexibilidad:** El plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en el periodo presupuestado.
- ✓ **Principio de unidad:** Debe definirse un único presupuesto para cada función y coordinarse correctamente.
- ✓ **Principio de confianza:** Los directivos de la empresa deben apoyar con decisión y credibilidad los principios presupuestales para su buen desarrollo.
- ✓ **Principio de participación:** En la planeación y control de la empresa deben de participar todos los recursos humanos, para beneficiarse de toda experiencia y ponerla en práctica en su área respectiva.
- ✓ **Principio de oportunidad:** El plan presupuestal debe contemplar el periodo a realizarse para alcanzar la efectividad que se persigue.

- ✓ **De contabilidad por áreas de responsabilidad:** Todas las áreas de la empresa deben incluirse en el sistema contable como parte de la planeación.
- ✓ **La contabilidad debe modificarse:** de manera que cumpla los principios de contabilidad y sirva de planeación y control.
- ✓ **De orden:** El presupuesto como parte básica de planeación y control debe también ser parte de la organización y dirección de la empresa, es decir, del proceso administrativo.
- ✓ **Principio de comunicación:** Debe aplicarse el proceso de comunicación en su tipo y forma, es decir, una comunicación integral
- ✓ **Principio de autoridad:** Toda autoridad tiene sinergia con la responsabilidad, es decir, hay que delegar, pero la autoridad se compartirá siempre con quien se delega.
- ✓ **Principio de coordinación:** El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.
- ✓ **Principio de reconocimiento:** Reconocer e incentivar al ser humano por sus logros y educarlo para su mejor desarrollo.
- ✓ **Principio de excepciones:** Dedicar tiempo necesario a los problemas excepcionales y preocuparse menos por el trabajo bien hecho.
- ✓ **Principio de normas:** El establecimiento de normas claras y precisas en la empresa deben ser una base que contribuya a un mejor desarrollo.
- ✓ **Principio de conciencia de costos:** Todo recurso humano debe ponderar el impacto de sus decisiones sobre los costos, para lograr la efectividad en la empresa. (Luna González, 2015, p. 71-72)

2.1.8 Presupuesto Maestro

Es común que las empresas que elaboran presupuestos lo hagan solo con los datos obtenidos, cuantitativamente, por medio de programas que se venden en el mercado sin un enfoque cualitativo y de estrategias. Por ello, en esta obra se trata los diferentes planes de una empresa. De este modo, los interesados en el tema pueden tomar como

referencia los puntos relacionados con sus negocios para reflexionar y adaptarlos a sus necesidades. Así, podrán tener un presupuesto maestro integral que les permite contar con una visión completa de sus negocios. (Pacheco Coello, 2015, p. 27)

“Los términos que se usan para describir las programaciones del presupuesto maestro varían de una organización a otra. Sin embargo, mayoría de los presupuestos maestros tienen elementos comunes”. (HORNGREN, SUDEM, & STRATTON, 2007, p. 182)

Los principios presupuestarios se utilizan para encontrar la lógica e incrementar la claridad del proceso y a su vez permite la ejecución. Este grupo de criterios son ajustables para elaboración de un presupuesto maestro.

Los componentes del presupuesto son los siguientes:

Presupuesto Operativo

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto del costo de ventas.
- Presupuesto de gastos operativos.
- Estado de resultados presupuestados.

Presupuesto Financiero

- Presupuesto de capital.
- Presupuesto de efectivo.
- Balance general presupuestado.

Según (HORNGREN, SUDEM, & STRATTON, 2007, p. 300) los componentes son los antes mencionado.

Los componentes del presupuesto maestro muestran el nexo entre las diferentes partes de un presupuesto maestro de una entidad, además de estas particulares existen entidades que mantienen un inventario, preparan presupuesto de inventario final y presupuestos complementarios por cada tipo de actividad que involucran recursos como es la mano de obra y los costos directos de fabricación.

El componente operativo y financiero son dos piezas importantes dentro de un presupuesto maestro. El presupuesto operativo va alentado al estado de resultado y tiene como apoyo la cédulas en algunas ocasiones lo denominan plan de utilidades, un presupuesto operativo puede enseñar una pérdida presupuestada, inclusive se podría presupuestar los gastos de una entidad sin tener los ingresos por ventas. Mientras que, el presupuesto financiero analiza los efectos que se dan el presupuesto operativo (como los presupuestos del capital y los desembolsos de deudas).

2.1.9 Beneficios Del Presupuesto Maestro

La mayoría de las organizaciones empresariales usan los presupuestos para enfocar la atención en las operaciones de la compañía y las finanzas, no sólo para limitar el gasto. Los presupuestos destacan los problemas potenciales y las ventajas por adelantado, lo que permite a los administradores emprender acciones para evitar problemas o usar las ventajas con inteligencia (Horngren C. T., 2006, p. 296).

El presupuesto maestro es utilizado dentro del marco empresarial, como política organizacional, ya que realiza proyecciones a corto o largo plazo de los posibles escenarios potenciales y problemáticas, por ende, se generan planes de acción enfocados en las operaciones y finanzas de una compañía

Un presupuesto es una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control. Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo, los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado; los utilizan como punto de referencia (Horngren C. T., 2006, p. 296).

En la práctica de un administrador, el presupuesto maestro, se convierte en una herramienta donde podrán ejercer el control y planificación de sus operaciones, ya que evalúa lo ocurrido en el pasado y brinda resultados para ser considerados en el futuro

El proceso de elaboración de presupuestos obliga al gerente a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en la mente del gerente. De hecho, muchos negocios que aparentemente están en buenas condiciones han fracasado porque los gerentes no diseñaron, vigilaron y ajustaron sus presupuestos a las condiciones cambiantes (Horngren C. T., 2006, p. 296).

La elaboración del presupuesto demanda a que los gerentes, tengan mejores condiciones de administración, por ende, es recomendable que los administradores, tengan un continuo seguimiento a las condiciones establecidas de sus empresas, para evitar un posible fracaso.

El presupuesto maestro es un análisis exhaustivo del primer año del plan a largo plazo; resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización (ventas, producción, distribución y finanzas). También califica los objetivos de ventas, las actividades causantes de costos, las compras, la producción, el ingreso neto, la posición de efectivo y cualquier otro objetivo que la administración especifique. (Horngren C. T., 2006, p. 299)

A través del presupuesto maestro se pueden realizar observaciones del primer año del plan de acción que se extenderá en la medida del tiempo, en el cual abarca todas las áreas operativas y financieras de determinada compañía, calificando, evaluando y estableciendo correctivos, adecuándose a la necesidad de la empresa

El presupuesto maestro expresa los montos en la forma de estados financieros pronosticados y de programaciones (o cédulas) operativas de apoyo. Estas programaciones proporcionan la información que es demasiado detallada para aparecer en los estados financieros reales. (Horngren C. T., 2006, p. 299).

el presupuesto maestro en lista de forma detallada el pronóstico financiero y de programación, el cual servirá como base para obtener un resultado real.

Un presupuesto expresa, en términos cuantitativos, los objetivos y posibles pasos de una organización para alcanzarlos. Entonces, un presupuesto es una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control. Las dos partes principales de un presupuesto maestro, son el presupuesto operativo y el financiero. Algunas ventajas de los presupuestos incluyen la formalización de la planeación, lo que proporciona un marco para evaluar el desempeño y ayudar a los administradores a coordinar sus esfuerzos (Horngren C. T., 2006, p. 317).

Un presupuesto formula, las reglas a seguir de una organización para adquirir su estabilidad. Por ende, se considera como una herramienta de apoyo a los dirigentes en sus ocupaciones de planeación y de control. Se consideran dos puntos importantes que son el presupuesto operativo y el financiero. Uno de sus beneficios es que incluyen la

formalización de la estrategia, lo que provee la posibilidad de conocer el trabajo y auxiliar a los administradores a ordenar sus esfuerzos.

2.1.10 Análisis Financiero

“El análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones. La actividad de análisis implica el estudio de un todo a través del conocimiento de cada uno de los componentes. Es hacer un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización. Para ello se toman datos de diferentes fuentes y recursos, bajo un contexto particular, se genera información, que, a su vez, se puede transformar en factor de decisión.” (García Padilla, 2015, p. 8)

El análisis financiero es una serie de métodos y sistemas (como el estudio de indicadores financieros entre otras técnicas) que permite examinar la información contable y financiera de una empresa para así poder tener una perspectiva acerca de la situación actual de una entidad y poder proyectar su expansión en el futuro.

2.1.11 Análisis De Razones

“Es simplemente una cantidad dividida entre otra.” (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000, p. 89)

De acuerdo con (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000) las razones financieras se pueden agrupar en seis clases



Ilustración 3
CLASIFICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

Fuente: (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000)

Elaborado por: Castello y López (2020)

2.1.11.1 Razones De Liquidez

“Se refiere a la rapidez o Eficiencia, con que un activo se puede intercambiar por efectivo. Las razones de liquidez proporcionan una medida de la liquidez de una compañía, esto es, su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo.” (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000, p. 89)

Liquidez corriente

Consiste en el número de veces que el activo corriente de una empresa, puede cubrir su pasivo corriente.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Razón rápida o de prueba ácida

Consiste en determinar el número de veces que la compañía puede cubrir un pasivo corriente a corto plazo, al utilizar su activo corriente, pero sin incluir sus inventarios que corresponden la parte menos líquida dentro el activo.

La baja liquidez del inventario se debe principalmente a dos factores:

- Muchos tipos de inventarios no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial.
- El inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse a crédito.

$$\text{Razón de prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Razón de capital de trabajo

Esta razón consiste en obtener el capital de trabajo neto expresado restando el activo corriente del pasivo corriente.

$$\text{Razón de Capital de Trabajo} = \text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$$

Razón de efectivo

Muestra la parte del activo de una compañía que se mantiene como efectivo o que se puede hacer líquido con mayor rapidez.

$$\text{Razón de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Total de Activos}}$$

2.1.11.2 Razones de Actividad

Conforme a lo expresado por los autores, los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En si estos índices miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como administración de inventarios, gastos y costos. (GITMAN & ZUTTER, 2012, p. 68)

Los índices de actividad permiten obtener el rendimiento de la empresa mediante el análisis de sus cuentas por medio de los estados financieros. Para poder obtener el nivel óptimo de la entidad según su ejecución realizada en sus tiempos de operación.

Rotación de inventarios

Mide la capacidad con que cuenta la empresa en administrar los inventarios, así como la facilidad para colocarlos en venta.

Es importante destacar que una mayor rotación de inventarios es debido a que la organización ha logrado un buen manejo de los mismos, por lo contrario, una lenta rotación de inventarios se puede tornar perjudicial para la compañía ya que esto significa que estos no se han efectuado sus ventas con normalidad, o que por su parte se produjo más de lo programado, lo que acarrea que se caiga en la obsolescencia y deterioro de los inventarios.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

Período Promedio de Cobro

Esta razón consiste en establecer el período en el cual la empresa se tarda en recaudar la totalidad de sus cuentas por cobrar.

$$\text{Periodo Promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diarias Promedio}}$$

o

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas Anuales}}{365}}$$

Así como anteriormente presentamos el periodo promedio de cobro también tenemos el periodo promedio de pago y no es otra cosa que el tiempo que la empresa tarda en cancelar sus deudas.

$$\text{Periodo Promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras diarias Promedio}}$$

o

$$\text{Periodo Promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$$

Rotación de Activos Totales

Determina la eficiencia que tiene la empresa para generar ventas, sin embargo, se debe tener en consideración las inversiones en activos que se realizan.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

2.1.11.3 Razones de Endeudamiento

“Razón de endeudamiento llamado también APALANCAMIENTO FINANCIERO consiste en el grado en que una compañía se financia con deuda. La cantidad de deuda que una compañía usa tiene efectos positivos como negativos.” (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000, p. 92)

Las razones financieras de endeudamiento o apalancamiento analizan la estructura del capital para poder medir su capacidad de endeudamiento para poder ver su nivel de capacidad de pago de deudas. Por lo cual este método es para usar endeudamiento para financiera una operación.

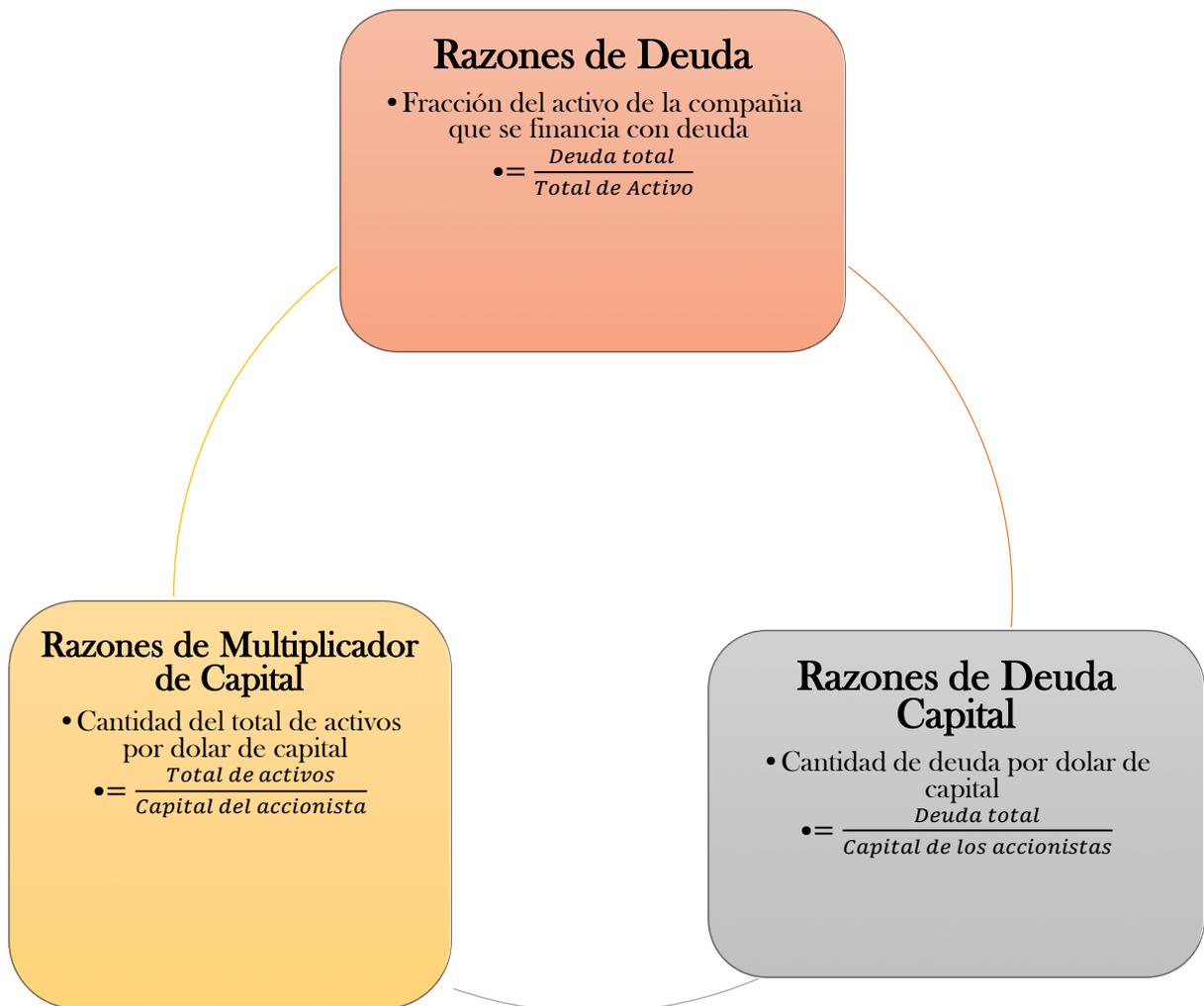


Ilustración 4

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Fuente: (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000)

Elaborado por: Castello y López (2020)

2.1.11.4 Razones de Rentabilidad

Estos ratios permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. (GITMAN & ZUTTER, 2012, p. 73)

Las razones financieras son aquellas que otorga analizar las utilidades de la entidad con razón a sus ventas, activos o inversiones. Estas razones de rentabilidad llegan a mostrar la eficiencia de operación de la entidad.

2.1.11.5 Razones de Mercado

“Se refiere al valor del mercado de una empresa, calculado según su precio accionario actual, sobre ciertos valores contables.” (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000, p. 95)

Las razones de mercado se refieren al valor de mercado de una entidad, es decir cuando tienen en sus acciones actuales. Esta razón hace que los inversionistas se sientan a gusto con el comportamiento de la empresa en el mercado. Se toma encuentra dos razones dentro de la razón del mercado que es el de las utilidades y los valores en los libros.

Razón Precio/Utilidad	<ul style="list-style-type: none">• El precio de una acción en el mercado dividido entre las utilidades por acción• = $\frac{\text{Precio en el mercado de una acción}}{\text{Utilidad por acción}}$
Razón de Mercado / Libro	<ul style="list-style-type: none">• Indicador que mide el desempeño histórico de una compañía• = $\frac{\text{Precio de una acción en el mercado}}{\text{Valor en libros de una acción}}$

Ilustración 5

RAZONES DE MERCADO

Fuente: (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000)

Elaborado por: Castello y López (2020)

2.1.12 Información Financiera

Las principales fuentes de información financiera son el estado de resultados, el estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio y notas a los estados financieros.

Estado de situación financiera

El estado de situación financiera, también llamado estado de posición financiera o balance general, que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como, el capital contable o patrimonio contable a dicha fecha. (Román Fuentes, 2017, p. 165)

El Estado de Situación Financiera es una herramienta muy importante que nos ofrece información básica de la empresa, este estado nos muestra el efectivo de la entidad, las deudas y los bienes disponibles.

Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados

De acuerdo con lo establecido en la Norma de Información Financiera B-3, expresa que el objetivo del Estado de Resultado Integral es mostrar la información relativa al resultado de operaciones en un periodo, y por tanto involucrará los ingresos, los gastos, así como la utilidad o pérdida netas o el cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo. (Núñez Álvarez, 2016, p. 32)

El Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados es un reporte que presenta un periodo terminado en el cual se muestra de forma detallada y mensualizada los ingresos y gastos que sucedieron y las consecuencias que existen para el beneficio o pérdida que se reflejaran para la entidad.

Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo goza de una naturaleza dinámica ya que actúa a través de un periodo de tiempo conocido y cierto, expresa la información histórica de carácter financiero a través de valores monetarios relacionados a hechos, pertenecientes a costos

y precios de las fechas en las que se realizaron las operaciones cuyos efectos se muestran en él. (Magueyal Salas, 2018, p. 28)

El Estado de Flujo de Efectivo en el cual se presenta las variaciones y movimientos del efectivo y sus equivalentes en un determinado periodo. En este estado de flujo se encuentra la acumulación de activos líquidos, por lo tanto, es un gran indicador de la liquidez de la entidad por lo que tiene la capacidad de generar efectivo.

Las características principales del flujo de efectivo según (Magueyal Salas, 2018) podemos destacar:

- Proporciona información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, inversión, y financiamiento.
- Muestra las entradas y salidas del efectivo las cuales representan la generación o aplicación de recursos de la entidad durante el periodo.
- En un entorno inflacionario, antes de presentarse los flujos de efectivo en unidades monetarias de poder adquisitivo de la fecha de cierre del periodo, se deben eliminar los efectos de la inflación del periodo reconocidos en los estados financieros.
- Revela la información financiera completa sobre los cambios en la estructura financiera de la entidad, la cual no se muestra en el balance ni tampoco en el estado de resultados.
- Revela la capacidad que tiene la empresa para generar recursos.
- Presenta, en un primer término, los flujos de operación, inversión y financiamiento, en ese estricto orden. Se considera más adecuado mostrar la operación e inversión antes y para saber si hubo o no necesidad de financiamiento, siendo posible saber, si fue factible la aplicación de recursos en favor de acreedores (pasivos) y/o accionistas (capital contable).
- En su elaboración se posibilita a la entidad determinarlo y presentarlo mediante la utilización tanto del método directo como del indirecto de acuerdo a sus intereses, necesidades y características de operación.
- Conviene con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Estado de Cambios en el Patrimonio

El Estado de cambio de patrimonio recoge las posibles variaciones experimentadas por las distintas partidas del patrimonio neto durante el ejercicio distinguiendo, además de

los ajustes por cambio de criterio, los derivados del total de ingresos, de los gastos reconocidos y las operaciones con socios o propietarios u otras variaciones. (CORONA ROMERO, 2014, p. 38)

Es un informe financiero que muestra detalladamente las variaciones del ejercicio (aumento y disminuciones) en el valor de los activos de la entidad una vez deducidas todas sus obligaciones respectivas obteniendo su saldo final.

Notas a los Estados Financieros

Las notas a los estados financieros son parte integrante de los mismos, y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante. Los estados financieros tienden progresivamente a incrementar su ámbito de acción, aspirando a satisfacer las necesidades del usuario general más ampliamente. (Róman Fuentes, 2019, p. 27)

Las Notas a los Estados Financieros son aclaraciones o explicaciones de situaciones ocurridas en los estados financieros, las cuales forman parte de medir los movimientos de las cuentas. Estas notas deben leerse junto a los estados financieros para tener una correcta interpretación por lo que es una información importante para la entidad y los inversores.

2.2 Marco Conceptual

Actividades de financiamiento: Sección del estado de flujo de efectivo en la que se reportan los movimientos de efectivo (entradas y salidas) relativos a la obtención de préstamos y pagos de los mismos, así como la aportación de efectivo por parte de los accionistas y el pago que se le haga a estos por la distribución de dividendos.

Actividades de inversión: Sección del estado de flujo de efectivo en la que se reportan movimientos de efectivo, tanto entradas como salidas, relacionadas con la adquisición o la venta de activos distintos de los inventarios.

Actividades de operación: Sección del estado de flujo de efectivo en la que se reportan todas las transacciones y eventos que no caen dentro de actividades de inversión o actividades de financiamiento.

Análisis de razones: Incluye métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento de la empresa.

Engloban: Incluir varias partidas o cosas en un conjunto. Abarcar un conjunto una o más cosas.

Estados financieros proforma: son estados financieros proyectados; normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados proforma muestran los ingresos, costos y gastos esperados para el periodo contable siguiente, usualmente un año; el balance proforma muestra la posición financiera esperada, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado. El flujo de caja muestra el movimiento de entradas y salidas de efectivo de la operación, inversión y financiamiento.

Ratio: Es el porcentaje cuya base es 100. Es un número expresado en términos de otro número.

Rendimiento: La tasa de interés que iguala un valor futuro o una anualidad con un valor presente dado.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Norma Internacional de Contabilidad n° 41

La Norma Internacional de Contabilidad, (NIC 41) indica el tratamiento contable relacionado con la actividad agrícola y acuícola.

De acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad la actividad agrícola es la gestión, por parte de una entidad, de la transformación biológica y recolección de activos biológicos, para destinarlos a la venta o para convertirlos en productos agrícolas o en otros activos biológicos adicionales. (NIC 41, p. 4)

La actividad agrícola y acuícola garantizan la estabilidad alimentaria del país e impulsa el desarrollo económico de la población donde se desarrolla la actividad.

La (NIC 41) prescribe, entre otras cosas, el tratamiento contable de los activos biológicos a lo largo del período de crecimiento, degradación, producción y procreación, así como la medición inicial de los productos agrícolas en el punto de su cosecha o recolección. También exige la medición de estos activos biológicos, al valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta, a partir del reconocimiento inicial hecho tras la obtención de la cosecha, salvo cuando este valor razonable no pueda ser medido de forma fiable al proceder a su reconocimiento inicial. Sin embargo, la

NIC 41 no se ocupa del procesamiento de los productos agrícolas tras la recolección de la cosecha; por ejemplo, no trata del procesamiento de las uvas para obtener vino, ni el de la lana para obtener hilo.

Se presume que el valor razonable de un activo biológico puede medirse de forma fiable. Sin embargo, esa presunción puede ser refutada, sólo en el momento del reconocimiento inicial, en el caso de los activos biológicos para los que no estén disponibles precios o valores fijados por el mercado, y para los cuales se haya determinado claramente que no son fiables otras estimaciones alternativas del valor razonable. En tal caso, la NIC 41 exige que la entidad mida estos activos biológicos a su costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas acumuladas por deterioro del valor. Una vez que el valor razonable de tales activos pueda medirse fiablemente, la entidad debe medirlos a su valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta. En todos los casos, en el punto de cosecha o recolección, la entidad debe medir los productos agrícolas a su valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta.

La (NIC 41) no establece principios nuevos para los terrenos relacionados con la actividad agrícola. En lugar de ello, la entidad habrá de seguir la NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo, o la NIC 40 Propiedades de Inversión, dependiendo de que norma sea más adecuada según las circunstancias. La NIC 16 exige que los terrenos sean medidos a su costo menos cualquier pérdida acumulada por deterioro en su valor, o al importe revaluado. La NIC 40 exige que los terrenos, que sean propiedades de inversión, sean medidos a su valor razonable, o al costo menos pérdidas por deterioro del valor acumuladas. Los activos biológicos que están físicamente adheridos al terreno (por ejemplo, los árboles en una plantación forestal) se miden, separados del terreno, a su valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta.

El alcance de la NIC 36 excluye a ciertas clases de activos que no se excluyen del alcance de la NICSP 21. Estas exclusiones están relacionadas con las clases de activos que están sujetos a otros requerimientos específicos de deterioro bajo otras NIIF. Éstos no han sido excluidos de la NICSP 21 porque no existen otras NICSP equivalentes. Estas exclusiones incluyen (a) activos biológicos relacionados con la actividad agrícola, (a) activos por impuestos diferidos, (c) costos de adquisición diferidos y (c) activos intangibles que surgen de derechos contractuales de los aseguradores en el marco de

contratos de seguro dentro del alcance de la NIIF 4, Contratos de Seguro y (e) activos no corrientes (o grupos para su disposición) clasificados como mantenidos para la venta de acuerdo con la NIIF 5, Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuas. (Federación Internacional de Contadores, 2011, p. 772)

Costo de producto agrícola cosechada a partir de activos biológicos

De acuerdo con la NICSP 27 Agricultura, los inventarios que comprenden productos agrícolas, que la entidad haya cosechado o recolectado de sus activos biológicos, se medirán, para su reconocimiento inicial, por el valor razonable menos los costos de venta en el momento de su cosecha o recolección. Este será el costo de los inventarios en esa fecha, para la aplicación de la presente Norma. (Federación Internacional de Contadores, 2011, p. 386)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

El método deductivo utiliza pensamientos que van de lo más general a lo más específico, estos pensamientos se extraen a partir de un conjunto de opiniones directas o indirectas. Este método llevado a la presente investigación se utiliza ya que en el concepto de lo más general se puede decir que el presupuesto maestro tiene fines de optimizar y controlar recursos, y que si la compañía disminuyó su porcentaje de utilidad debido a la falta de planificación se tiene como resultado que la entidad debe aplicar un presupuesto.

Dada la naturaleza de esta investigación en esta también se usó el método inductivo que tiene fines opuestos a los del método deductivo. Aquí al emplear observaciones más directas, tanto a los componentes físicos; documentales del objeto de estudio y comparación de información se llega a una conclusión general, es decir si en las observaciones directas se ve que no hay control interno para los recursos de la compañía se puede decir que como consecuencia se tiene una disminución en la rentabilidad.

3.2 Tipo de investigación

Al requerir instrumentos para poder conocer la población o muestra a estudiar y teniendo la necesidad de saber las características de la misma se puede decir que esta investigación es una investigación descriptiva, puesto que permitió describir el o los objetos de estudios y a su vez resaltar sucesos importantes.

La presente investigación también es narrativa debido a que se requiere la narración de los procesos de producción, compras, y todos los componentes que incluyen un presupuesto. Por otra parte, también se narra las políticas relacionadas a la aplicación del presupuesto maestro.

3.3 Enfoque

El enfoque de esta investigación es cualitativa y cuantitativa, ya que para el uso cualitativo se estudió el comportamiento directo de las actividades operacionales de la compañía y de qué manera están documentadas y por otro lado que efecto tiene en los

estados financieros, es por ello que también tiene el aporte del enfoque cuantitativo puesto que se busca obtener un resultado exacto de la idea a defender sobre el uso de un presupuesto maestro.

3.4 Técnica e instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación son: entrevistas, observaciones de campo, análisis contable de documentos, cuadros de control interno.

3.4.1 Entrevista

Las entrevistas fueron programadas con el personal contable. Agrosuncorp es una empresa que tiene una estructura familiar por lo que no existe jefatura de ventas. Con las entrevistas se espera la obtención de detalles sobre los conocimientos que posee el directivo y departamento contable previos a las decisiones relacionadas al área financiera.

3.4.2 Observaciones

La investigación amerita observar los sucesos sin intervención del mismo. Para la elaboración de los flujogramas y políticas se necesitó observar los procedimientos vigentes de las áreas de compras, ventas, inventarios, contabilidad y así conseguir el levantamiento de información.

3.4.3 Análisis documental

Dentro del análisis documental está el análisis a los estados financieros, donde se efectuó el análisis vertical y horizontal, obteniendo conocimiento sobre las participaciones de gastos sobre ingresos y también el incremento o disminución de valores de cuentas entre un año y otro incluyendo la comparación con el estado financiero proyectado.

Por otra parte, se implementó el uso de las razones financieras, ya que con las fórmulas se midió la rotación de inventarios, valores pagados a proveedores, valores cobrados a clientes y así relacionarlos con las técnicas antes mencionadas.

3.5 Población

En la presente investigación se consideró al personal directivo, personal del departamento financiero, departamento contable, departamento de compras. El departamento de venta no se incluyó debido a que este se maneja directamente por el gerente general.

Esta particularidad se da ya que la empresa tiene una administración familiar. Provocando el efecto de que una persona abarque dos funciones totalmente distintas.

La cantidad total de la población son 6 personas las cuales se detallan a continuación:

Tabla 1
Tabla de Representación De La Población.

Población	Detalle
Directivo	Gerente General
Departamento Financiero	Contralor General
Departamento Financiero	Asistente Financiero
Departamento Contable	Contador General
Departamento Contable	Asistente Contable
Departamento de Compras	Jefe de Compras Locales
Departamento de Compras	Jefe de Compras Exterior
Departamento de Créditos y Cobranzas	Jefe de Créditos y Cobranzas

Nota: Esta tabla detalla la población a investigar en conjunto con los cargos y departamentos

Elaborado: Castello y López (2020)

3.6 Muestra

Para determinar la muestra se utilizó el muestreo a juicio o discrecional no probabilístico de las investigadoras, ya que se seleccionaron las personas a evaluar según juicio y criterio. Para este caso, el personal involucrado de manera directa con el tema de investigación es: Gerente General; Contralor General.

El criterio aplicado se basa en que ambos cargos están relacionados a la toma de decisiones en cuanto a gerencia y, en cuanto a contraloría esta encargada en la revisión de todas las actividades ejecutadas.

Tabla 2
Tabla De Representación De La Muestra.

Muestra	Total
Directivo	Gerente General
Departamento Financiero	Contralor General

Nota: Esta tabla detalla la muestra en conjunto con los cargos y departamentos

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7 Análisis de resultados

Previo a los análisis del levantamiento de información recopilados a través de las herramientas y técnicas de recolección de datos, se presentan a continuación los resultados obtenidos de las mismas.

3.7.1 Entrevista aplicada al contralor general

El propósito de esta entrevista fue conocer las funciones y años de relación laboral, así de esta manera definir si la persona a cargo ya conoce con más profundidad las actividades de la compañía. Por otra parte, también es necesario saber qué opinión tiene el contralor sobre el presupuesto maestro y que elementos se evalúan para la toma de decisiones

1. ¿Cuántos años posee en el cargo?

4 años

2. ¿Cuáles son las funciones a desempeñar?

Elaboración de Detalle de declaración mensual; Ingreso de Importaciones; Elaboración de Informes a Gerencia; Análisis de Estados Financieros mensuales

3. ¿Cuáles son los meses que la compañía considera como meses altos y bajos en ventas, y si estos meses han variado en relación a años anteriores?

Las ventas no están definidas por temporadas o ciclos altos y bajos, y si, existe una variación de las ventas mensuales según sus meses en relación al año anterior.

4. ¿En qué departamentos tienen establecidos políticas y procedimientos, y si estas se sustentan en alguna base legal establecida por el ente regulador?

Solo en el departamento de contabilidad poseemos políticas contables, estos están sujetos bajo los requerimientos que solicitan los órganos de control, en este caso la super de compañías, Sri, Iess, y ministerio de trabajo.

5. ¿En qué departamento se realizan procedimientos de control interno?

En la actualidad ningún departamento posee procedimientos de control interno.

6. ¿Cuál es el procedimiento para la preparación y presentación de informes y con qué frecuencia se presentan?

Dentro de su preparación está el análisis previo a las cuentas contables, se realizan los respectivos asientos de ajustes, cuadro de inventarios, conciliaciones, todo eso en un plazo máximo de 5 días posterior al cierre del mes. Luego de eso se realiza el preliminar de la declaración de impuestos y los informes que se presentan a la super de compañía. Con esta información los 10 de cada mes se presentan los informes a gerencia y se lo realiza de manera mensual.

7. ¿Al finalizar el periodo mensual, dentro de la presentación de estados financieros, existe alguna comparación de los resultados con algún flujo proyectado?

No existe esa comparación con el flujo proyectado ya que no hay flujo proyectado.

8. ¿Qué conocimientos tiene sobre los presupuestos maestros en una compañía?

Son los que se elaboran por áreas, identificando que se va a comprar, vender, gastar incluso invertir. Se realizan antes de comenzar el periodo fiscal.

9. ¿Qué tipo de presupuestos realiza la compañía previa a iniciar el año fiscal, y que componentes se consideran para la elaboración de la misma?

No se elaboran presupuestos al iniciar el periodo fiscal, por ende, no se considera ningún componente para elaborar el presupuesto.

10. ¿De qué manera controlan los recursos financieros de la compañía?

No existe ningún control para los recursos financieros de la compañía.

11. ¿Qué tiempo de antigüedad posee la cartera de cobro, y si existiere que tratamiento le dan a la misma?

La cartera más antigua posee 3 años, hasta el momento se plantea buscar una empresa que gestione el cobro y así recuperar una parte del valor que no se ha cobrado.

12. ¿Cuál es el análisis previo para realizar las importaciones y sobre que se basan para el pedido de mercaderías del exterior?

Para realizar una importación se analiza únicamente la proforma. La proforma nace de la petición del cliente es decir solo se importa si existe una venta efectiva de por medio, no se realiza importación para mantener en stock. El pedido se basa únicamente en lo que va a requerir el cliente.

13. ¿Cuáles son las partidas de resultados que incrementaron o disminuyeron en relación al año anterior, y si existiera dicho incremento o disminución a que se debe la misma?

Partiendo desde los ingresos, bajaron en relación al 2019 y 2018. En cuanto a los costos y gastos tanto administrativos, ventas y financieros, estos incrementaron. Una de las posibles causas es no identificar que gastos corresponden realmente a la compañía y que gastos corresponden a los dueños de la misma.

14. ¿Cuáles son las estrategias que se han planteado para mejorar la optimización de los recursos para el año próximo?

Se planea estudiar los puestos que intervienen en cada departamento de la compañía y evaluar si existe o no duplicidad de funciones, y también verificar los recursos asignados si son idóneos o no.

15. ¿La compañía posee inventarios de baja rotación y a que se debe esta situación?

Agrosuncorp si presenta inventarios de baja rotación, dentro de las posibles causas que ocasionan estos malestares el precio de competitividad en el mercado, y por otra parte está un sobre abastecimiento del stock.

3.7.1.1 Análisis de entrevista aplicada al contralor general

El contralor general es una persona que conoce las actividades del negocio debido a la permanencia en el cargo de 4 años. Cumple funciones acordes al cargo y en estas no se encuentra la elaboración de presupuestos de ninguna clase. Sin embargo, se cumple con los informes necesarios para informar a gerencia de lo acontecido en el periodo fiscal.

El departamento de contabilidad maneja políticas contables, basados en las leyes estatales y normas internacionales. Sin embargo, no poseen manuales de controles internos. Lo mismo ocurre con el resto de los departamentos.

Los recursos de la compañía no son controlados teniendo como resultados carteras de clientes con antigüedad de hasta tres años existiendo un alto índice de incobrabilidad. También se muestra como resultados incrementos en gastos generales y costos de producción. Minimizando recursos para años venideros y acumulando productos en bodega que no generaran las ganancias esperadas.

3.7.2 Entrevista aplicada al Gerente.

El propósito de esta entrevista es conocer las funciones y años de relación laboral, así de esta manera definir si la persona a cargo ya conoce con más profundidad las actividades de la compañía. Por otra parte, también es necesario saber qué opinión tiene el gerente sobre el presupuesto maestro y que elementos se evalúan para la toma de decisiones

1. ¿Cuántos años posee en el cargo?

10 años

2. ¿Cuáles son las funciones a desempeñar?

Revisión de informes; buscar relaciones con nuevos clientes corporativos; aprobación de pagos

3. ¿Cuáles son las líneas de productos que posee la empresa?

Línea Acuícola; Agroindustrial; Veterinaria; Equipos

4. ¿Cuáles son los meses que la compañía considera como meses altos y bajos en ventas, y si estos meses han variado en relación a años anteriores?

Aun no se han identificado cuales son los meses altos y bajos, no considero que Agrosuncorp tenga ventas cíclicas, claro está que igual existen meses donde vendemos más, pero no están definidos como tal, en español el mercado de nosotros no se puede decir en fin de año es el mes que más se vende ya que han existido años que es cierto y hay años que no.

5. ¿De qué manera se calcula el precio de venta al público?

Se establece mediante una reunión con contabilidad para conocer todos los costos incurridos en la obtención del producto y se margina un porcentaje de ganancia.

6. ¿En qué departamentos tienen establecidos políticas y procedimientos, y si estas se sustentan en alguna base legal establecida por el ente regulador?

Solo en el departamento de contabilidad, y si están basadas en las leyes vigentes.

7. ¿En qué departamento se realizan procedimientos de control interno?

En la actualidad en ninguno.

8. ¿Cuál es el procedimiento para revisión de informes y con qué frecuencia se presentan?

Se reciben los estados financieros con sus respectivos informes, previo a la presentación de la misma me entregan los reportes de cartera, cuentas por pagar y por cobrar, así reviso de mejor manera los balances. Luego de eso se revisa la declaración

de impuestos donde debe coincidir las ventas e impuestos por pagar del balance. Estos informes se reciben mensualmente máximo los 10 de cada mes.

9. ¿En qué momento la compañía realiza un flujo de efectivo proyectado para el año en curso?

En ningún momento.

10. ¿Cuáles son las partidas de resultados que incrementaron o disminuyeron en relación al año anterior, y si existiera dicho incremento o disminución a que se debe la misma?

Los gastos incurridos fueron superiores en relación al año anterior debido a que se esperaba incrementar los ingresos, sin embargo, no se obtuvo lo esperado.

11. ¿Cree usted que la implementación de la elaboración de un presupuesto maestro mejoraría los resultados al finalizar el año?

Todas las herramientas que sirven para delimitar gastos son de utilidad.

3.7.2.1 Análisis de entrevista aplicada al Gerente.

El gerente al igual que el contralor general es una persona que conoce las actividades del negocio por los años que mantiene en el cargo. Así mismo las actividades que desempeña van acorde al cargo.

Los informes que recibe son mensuales y en estos están los estados financieros y otros reportes que se piden de manera puntual, tales como reportes de inventarios, cuentas por cobrar y por cobrar, se menciona también que no recibe presupuestos de las áreas previo al iniciar el año sino más bien al iniciar el año se revisan los resultados del ejercicio fiscal precedido.

La cartera por otro lado tiene un riesgo económico ya que las carteras vencidas con edad de tres años no son consideradas para los flujos posteriores, sin mencionar que no se establecen medidas para la recuperación de liquidez de periodos pasados.

Por otra parte, la justificación del incremento de los gastos está basada en que se generaron los mismos para obtener más ingresos.

3.7.3 Análisis general de las entrevistas al personal involucrado.

Existe falta de conocimientos en la preparación de presupuestos y creen que esta herramienta podría mejorar los resultados y el rumbo de la compañía.

Por otra parte, el lineamiento de las actividades no es controladas dadas la falta de manuales de control, procesos internos, y flujogramas que faciliten el entendimiento de las actividades como tal.

El personal entrevistado posee años de experiencia en el cargo, siendo un punto alto puesto que conocen las actividades inherentes a los procesos en general.

3.7.4 Observación de procesos.

Tabla 3
Ficha de observación directa y documental al departamento de contratos y contabilidad

Aspecto observado	Tipo de observación	Sí	No
Dispone de los archivos de años anteriores de las provisiones, ingresos a bodegas y facturación	Documental	X	
Existen conciliaciones bancarias con cruces a cuentas por cobrar.	Documental	X	X
Existen respaldos de los contratos a clientes con facturaciones especiales (a accionistas, amistades, etc.)	Documental	X	X
Existen respaldos de las revisiones de reportes de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios	Documental	X	X
Existen reportes de novedades sobre gastos innecesarios identificados en las cajas chicas entregados a los colaboradores	Documental	X	X
Se puede identificar con facilidad las actividades de los departamentos y la relación que existe entre los mismos	Directa	X	
Se puede identificar con facilidad el inventario con baja rotación en la bodega	Directa	X	
Existen manuales de procedimientos para cada departamento y cargo	Documental		X
Existen políticas contables definidas para cada operación de la empresa	Documental	X	
Existen registros de elaboración de presupuestos de compras o ventas	Documental		X
Existen registros contables de ajustes provenientes por la contabilidad aplicada, presupuestada versus la real	Documental		X

Nota: Esta tabla detalla el aspecto observado, el tipo de observación y el cumplimiento de la misma.

Elaborado: Castello y López (2020)

Análisis:

La aplicación de esta herramienta da como resultado conocer que la empresa mantiene registros físicos sustentables de los costos, gastos, ingresos y cuentas por cobrar. Esto sirve para argumentar proyecciones futuras de las operaciones mercantiles.

De la misma manera se conoce, que existen facturas con clientes que podrían generar riesgos económicos y que éstas no están respaldadas en un contrato entre las partes que pueda estableciendo formas y tiempos de pagos.

Al no elaborar un presupuesto de compras la compañía posee inventarios de baja rotación que basados en la técnica contable sufren un deterioro de valor y estos no han sido ejecutados.

Las actividades de cada departamento al ser identificables facilitan la elaboración de un presupuesto por área. Por otra parte, las novedades por gastos innecesarios en cajas chicas no son informados mediante un reporte. La causa de esto se puede dar por la falta de reporte

Existen políticas contables definidas sin embargo estas carecen de procedimientos contables a la aplicación de un presupuesto.

3.7.4.1 Procesos incurridos en la determinación de un presupuesto.

De acuerdo a lo que se informa en el numeral 2.1.8 de la presente investigación los presupuestos involucrados son:

3.7.4.2 Proceso de ventas

Existen dos tipos de ventas relacionados al origen del producto, estos pueden ser nacional o extranjeros, ambos procedimientos son distintos ya que los productos nacionales están en stock los productos importados dependerán de un pedido del cliente. A continuación, el procedimiento de los dos escenarios:

i. Proceso de ventas productos nacionales

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA	Código: PVG-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 1 de 4
		Versión 01

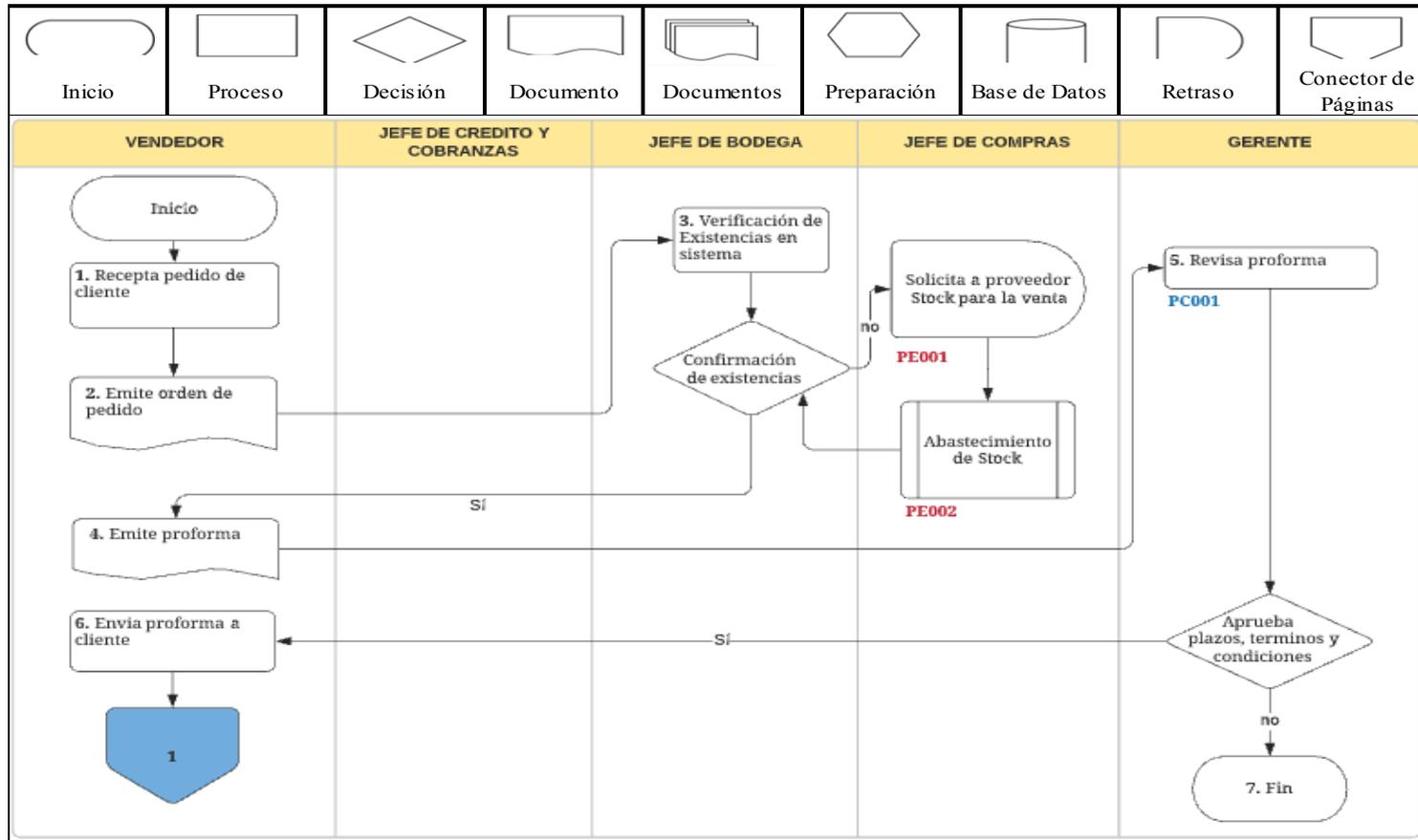


Ilustración 6

FLUJograma DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA VENTA	Código: PVG-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castillo Morillo	Página 2 de 4
		Versión 01

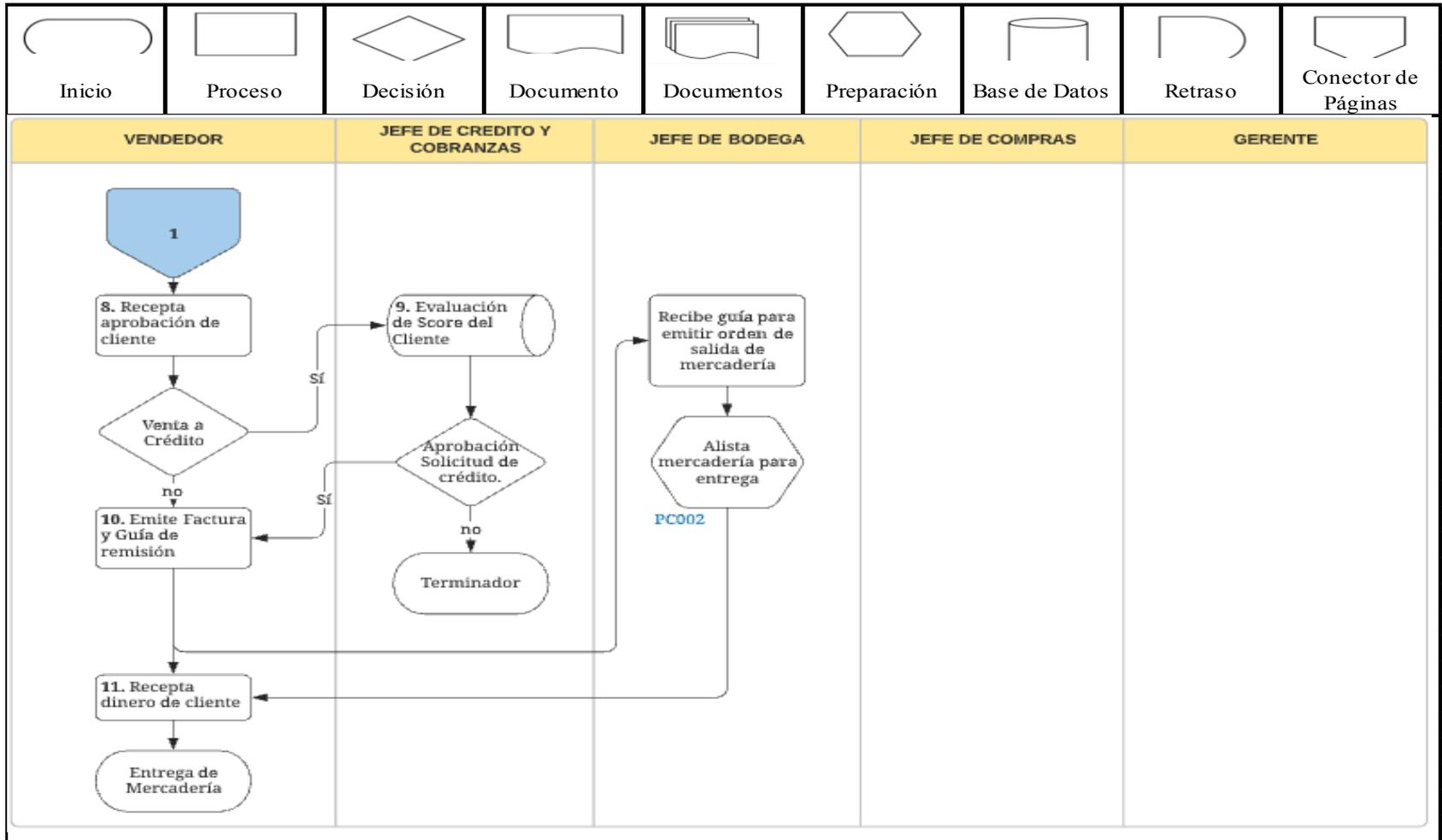


Ilustración 7

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castillo y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA VENTA - PRODUCTOS NACIONALES	Código: PVG-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 3 de 4
		Versión 01

RESPONSABLE	NARRATIVA AL PROCEDIMIENTO	INSUMOS INCURRIDOS
Vendedor	1.- Vendedor receipta pedido de cliente, este se envía a través de correo electrónico (Visita previa de campo a cliente)	Suministros de oficina Viáticos Vendedor
Jefe de Facturación	2.- A la recepción del pedido, emite la orden a bodega para recibir confirmación de existencias en la misma.	
Jefe de Bodega	3.- Receipta orden de pedido y extiende la misma a bodega para confirmar existencias	Suministros de oficina
	4.- Verifica en bodega junto con información de kardex la existencia del producto solicitado.	Suministros de oficina
	PE001.- En caso que no existe mercadería solicitado el jefe de compra realiza un procedimiento relacionado al departamento de compras que es solicitar stock a proveedores.	Compra de mercadería Transporte de mercadería
	PE002.- Luego de realizar el proceso externo al departamento de ventas se procede a confirmar al jefe bodega el abastecimiento de productos solicitados.	
Vendedor	5.- El vendedor emite proforma	Suministros de oficina
Gerencia	6.- El gerente revisa precios, condiciones (que productos se está ofertando)	
	PC001.- Esta parte del proceso es un proceso de control dado que se informa a gerencia el giro del negocio	
	Luego de revisar proforma se procede a la aprobación de la misma.	
	8.- De no aprobar la proforma se concluye la negociación.	
Vendedor	7.- Envía información a cliente	Suministros de oficina
	9.- Receipta respuesta aprobatoria por parte del cliente	

Ilustración 8

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA VENTA - PRODUCTOS NACIONALES	Código: PVG-001
		Página 4 de 4
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castillo Morillo	Versión 01

RESPONSABLE	NARRATIVA AL PROCEDIMIENTO	INSUMOS INCURRIDOS
Jefe de Crédito y Cobranzas	10.- De efectuarse la venta a crédito, el jefe de crédito y cobranzas realiza el análisis crediticio del cliente, previo a solicitud de crédito emitida por el cliente	Evaluación crediticia de cliente Tarifa consulta Buró
Jefe de Facturación	11.- Si la venta es en efectivo o el cliente tiene la solicitud de crédito aprobada se emite la factura	
Jefe de Bodega	12.- Recibe guía de remisión junto con la orden de salida para realizar la salida de mercadería 13.- Se procede con la entrega de la mercadería Fin	Servicio de entrega (combustible)

Ilustración 9

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello-López (2020)

ii. Proceso de ventas productos importados

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA VENTA - PRODUCTOS IMPORTADOS	Código: PVI-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 1 de 3
		Versión 01

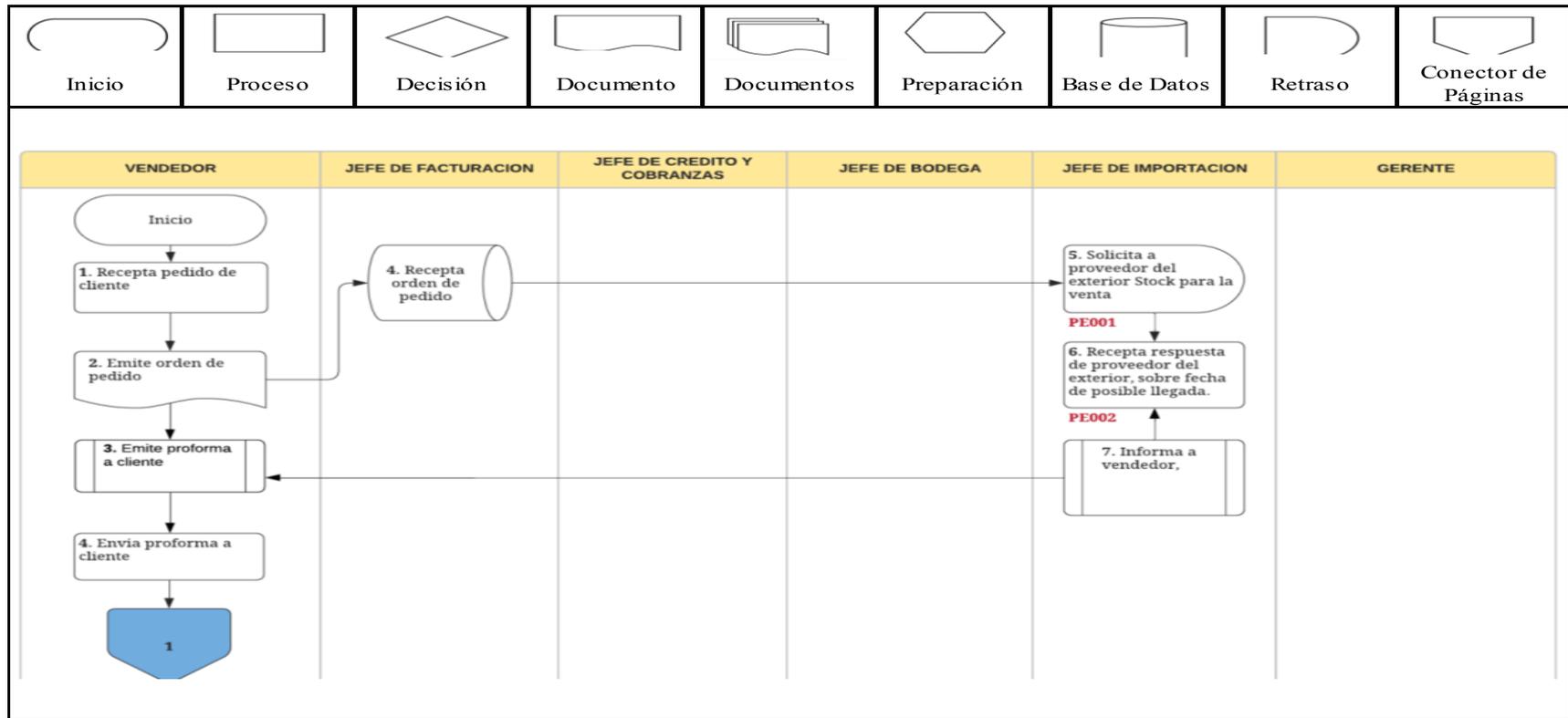


Ilustración 10

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA - PRODUCTOS IMPORTADOS	Código: PVI-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castillo Morillo	Página 2 de 3
		Versión 01

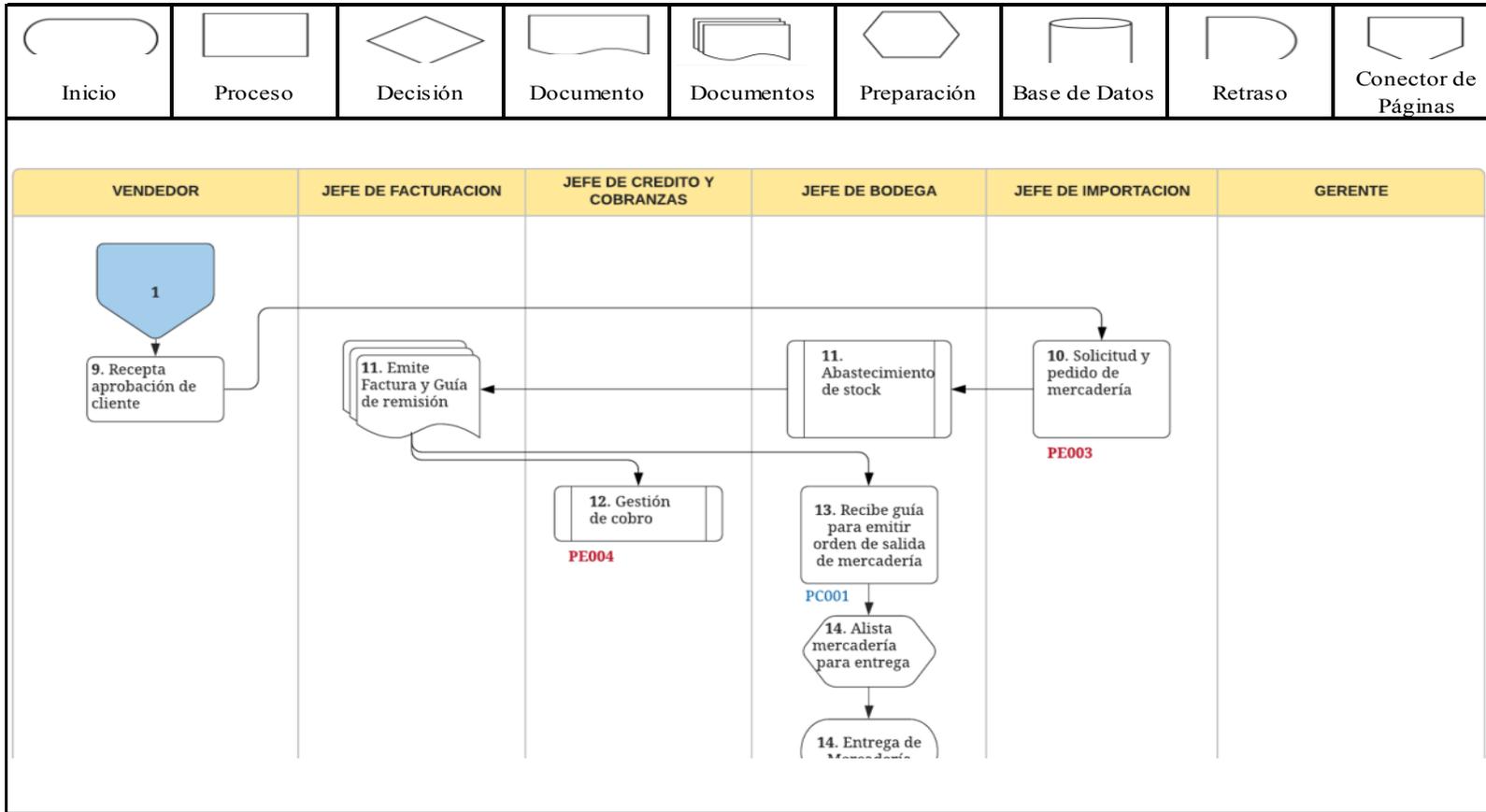


Ilustración 11

FLUJograma DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castillo y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA VENTA - PRODUCTOS IMPORTADOS	Código: PVI-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 3 de 3
		Versión 01

RESPONSABLE	NARRATIVA AL PROCEDIMIENTO	INSUMOS INCURRIDOS
Vendedor	1.- Vendedor receipta pedido de cliente, este se envía a través de correo electrónico	Suministros de oficina Viáticos Vendedor
Jefe de Facturación	2.- A la recepción del pedido, emite la orden a bodega para recibir confirmación de existencias en la misma.	
Jefe de Importación	3.- Emite proforma a cliente con precios establecidos 4.- Receipta orden de pedido del vendedor para realizar pedido de stock	Compra de mercadería Transporte de mercadería Gastos de Importación
Vendedor	5.- PE001.- Se realiza un procedimiento relacionado al departamento de compras que es solicitar stock a proveedores.	
Jefe de Importación	6.- PE002.- Receipta respuesta de proveedor del exterior sobre fecha de posible llegada jefe bodega el abastecimiento de . productos solicitados	
Vendedor	7.- Informa a vendedor, para que se notifique a cliente	
Jefe de Importación	9.- Receipta aprobación de cliente, para posterior a eso informar a los demás departamentos	
Jefe de Bodega	10.- PE003.- Se solicita mercadería al proveedor, detalle se encuentra en los procesos de compra	
Jefe de Facturación	11.- Emitido los respectivos pagos el proveedor realiza el envío de la mercadería y el jefe de bodega procede con el abastecimiento de existencias	
Jefe de crédito y cobranzas	11.- Con el stock disponible se emite factura y guía de remisión	
Jefe de bodega	12.- PE004.- Realiza la gestión de cobro	Suministros de oficina
	13.- Receipta la guía de remisión para procesar la salida de la mercadería	
	14.- Se procede con la entrega de la mercadería	Servicio de entrega (combustible)
	Fin	

Ilustración 12

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA VENTA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.3 Proceso compras

i. Compras de productos importados

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA COMPRA - PRODUCTOS IMPORTADOS	Código: PCI-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 1 de 4
		Versión 01

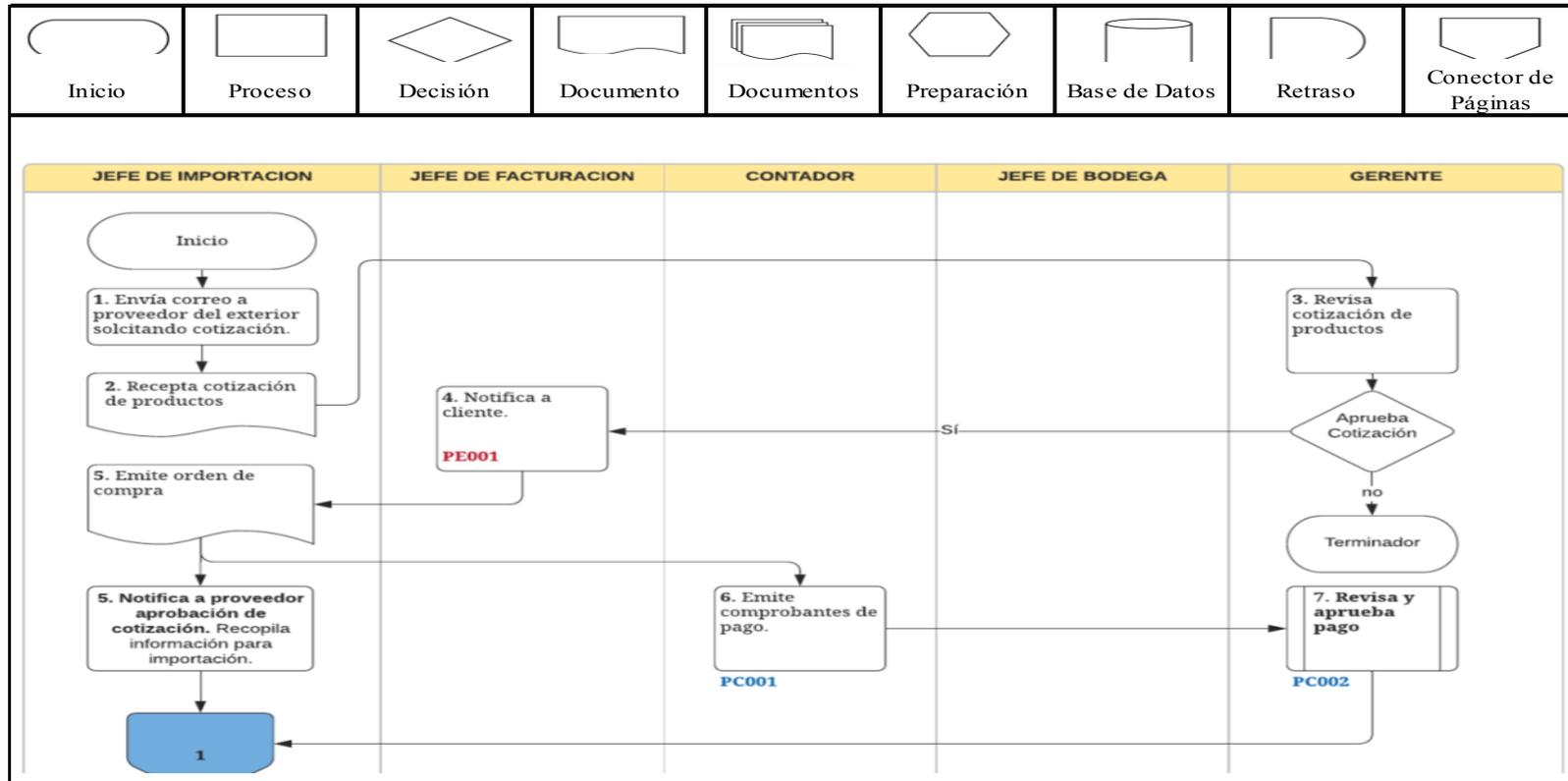


Ilustración 13

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA COMPRA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA COMPRA - PRODUCTOS IMPORTADOS	Código: PCI-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 2 de 4
		Versión 01

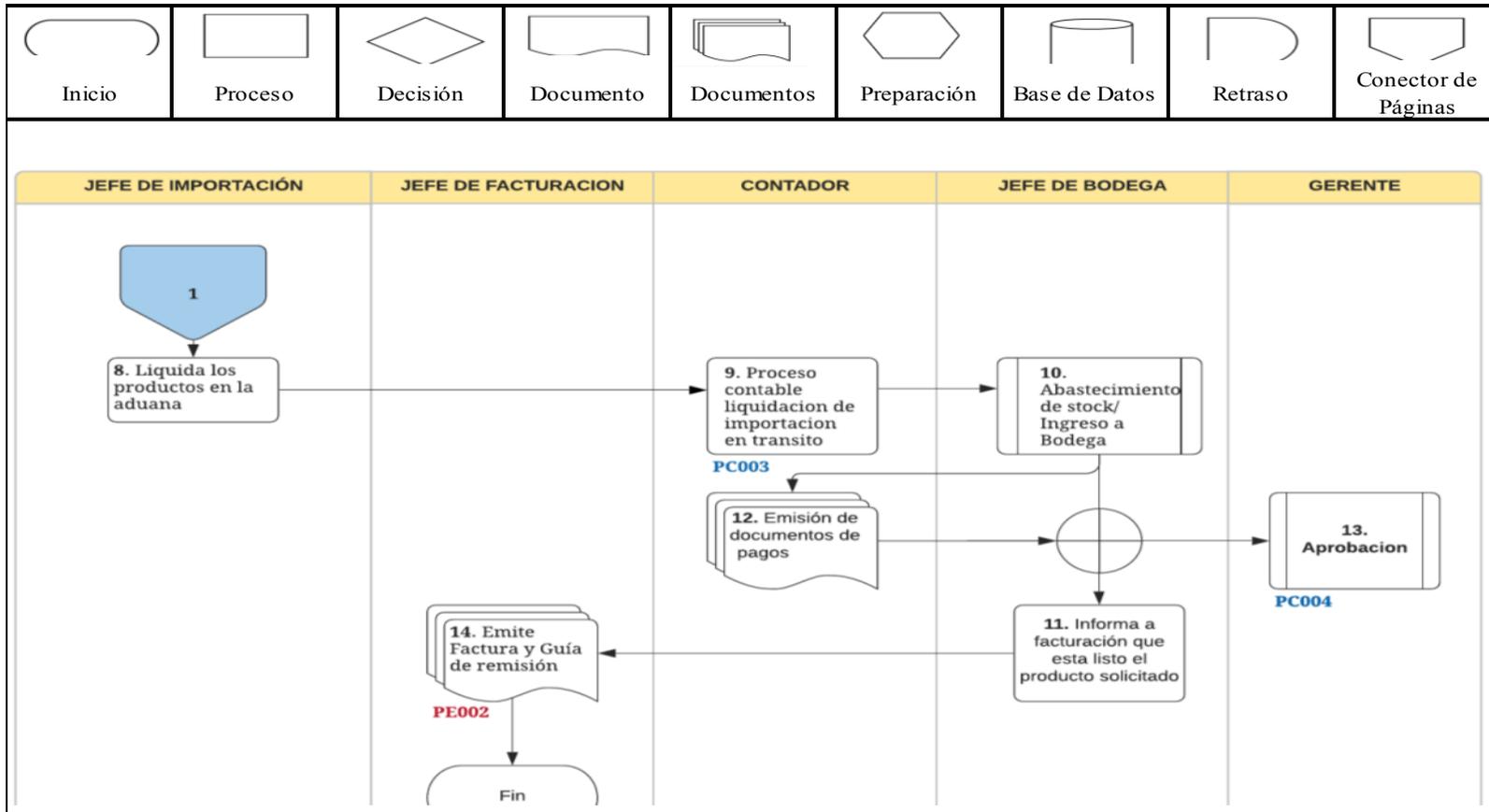


Ilustración 14

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA COMPRA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA COMPRA - PRODUCTOS IMPORTADOS	Código: PCI-001
		Página 3 de 3
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Versión 01

RESPONSABLE	NARRATIVA AL PROCEDIMIENTO	INSUMOS INCURRIDOS
Jefe de Importación	1.- Envía correo a proveedor del exterior solicitando cotización	
Gerente	2.- Recapta cotización de productos	
Jefe de Facturación	3.- Revisa cotización de productos a importar Si el gerente aprueba la cotización se continua el proceso caso contrario se finaliza	
Jefe de Importación	4.- Notifica a cliente sobre los tiempos de respuestas PE001 - Procedimiento externo al departamento de compras	
Contador	5.- Emite orden de compra para realizar la compra Notifica a proveedor aprobación de cotización	
Gerencia	6.- Recopila información para preparar el pago, entre estos las ordenes y las respectivas aprobaciones	
Jefe de Importación	7.- Revisa y aprueba el pago	
Contador	8.- Liquidación de los productos de aduana	Compra de mercadería Transporte de mercadería Gastos de Importacion
Jefe de Bodega	9.- Proceso contable de la liquidación	
Contador	10.- Abastecimiento de stock	
Jefe de Bodega	11.- Emite documentos para pagar al proveedor plazo 60 días	Suministros de oficina
Gerente	12.- Informa a facturación que esta listo el producto solicitado	
Jefe de Facturación	13.- Aprueba todos los documentos para el pago	
	14.- Emite factura y guía de remisión	

Ilustración 15

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA COMPRA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

ii. Compra de productos locales

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA COMPRA - PRODUCTOS LOCALES	Código: PCL-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castillo Morillo	Página 1 de 3
		Versión 01

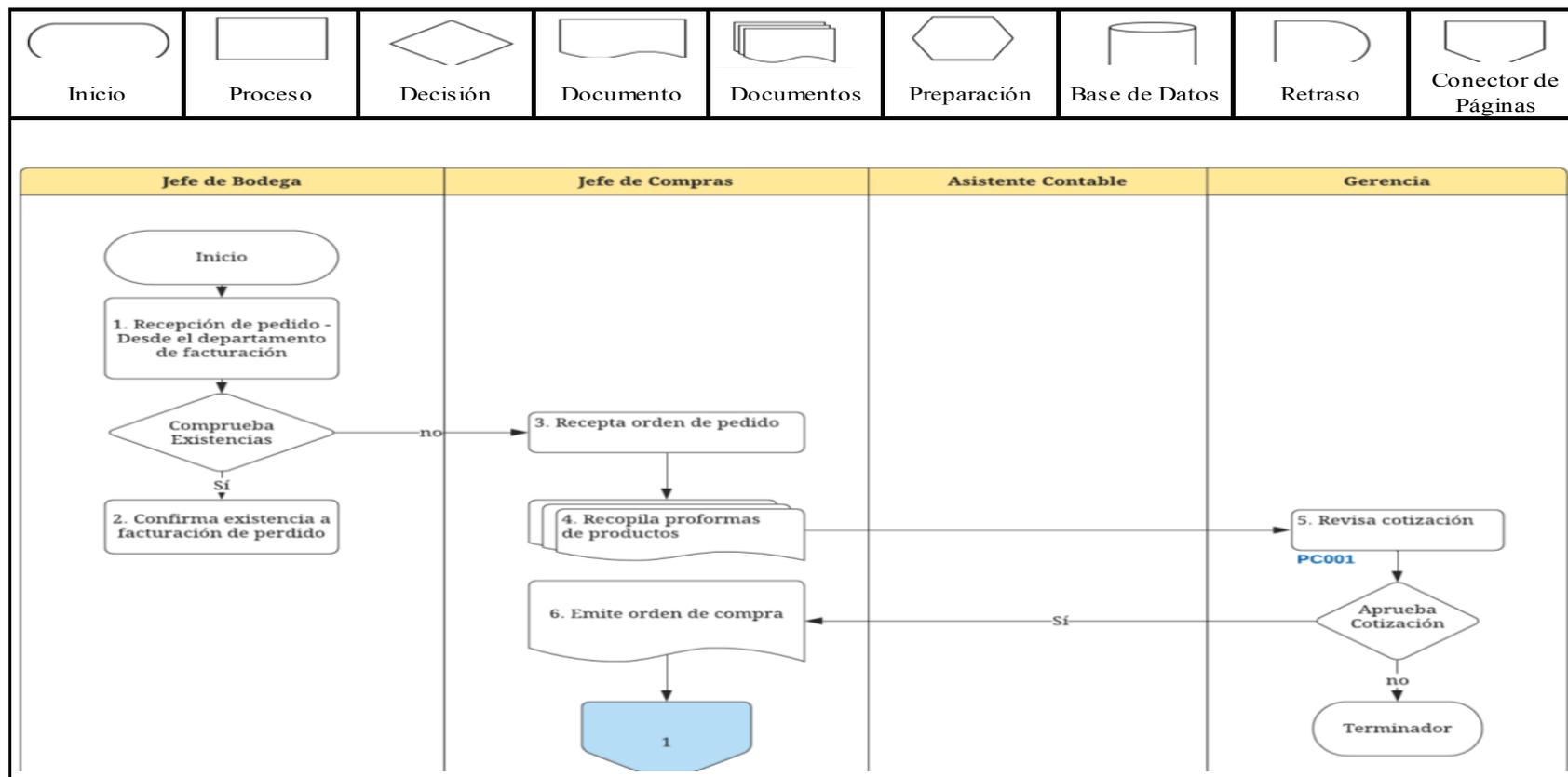


Ilustración 16

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA COMPRA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castillo y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA COMPRA - PRODUCTOS LOCALES	Código: PCL-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 2 de 3
		Versión 01

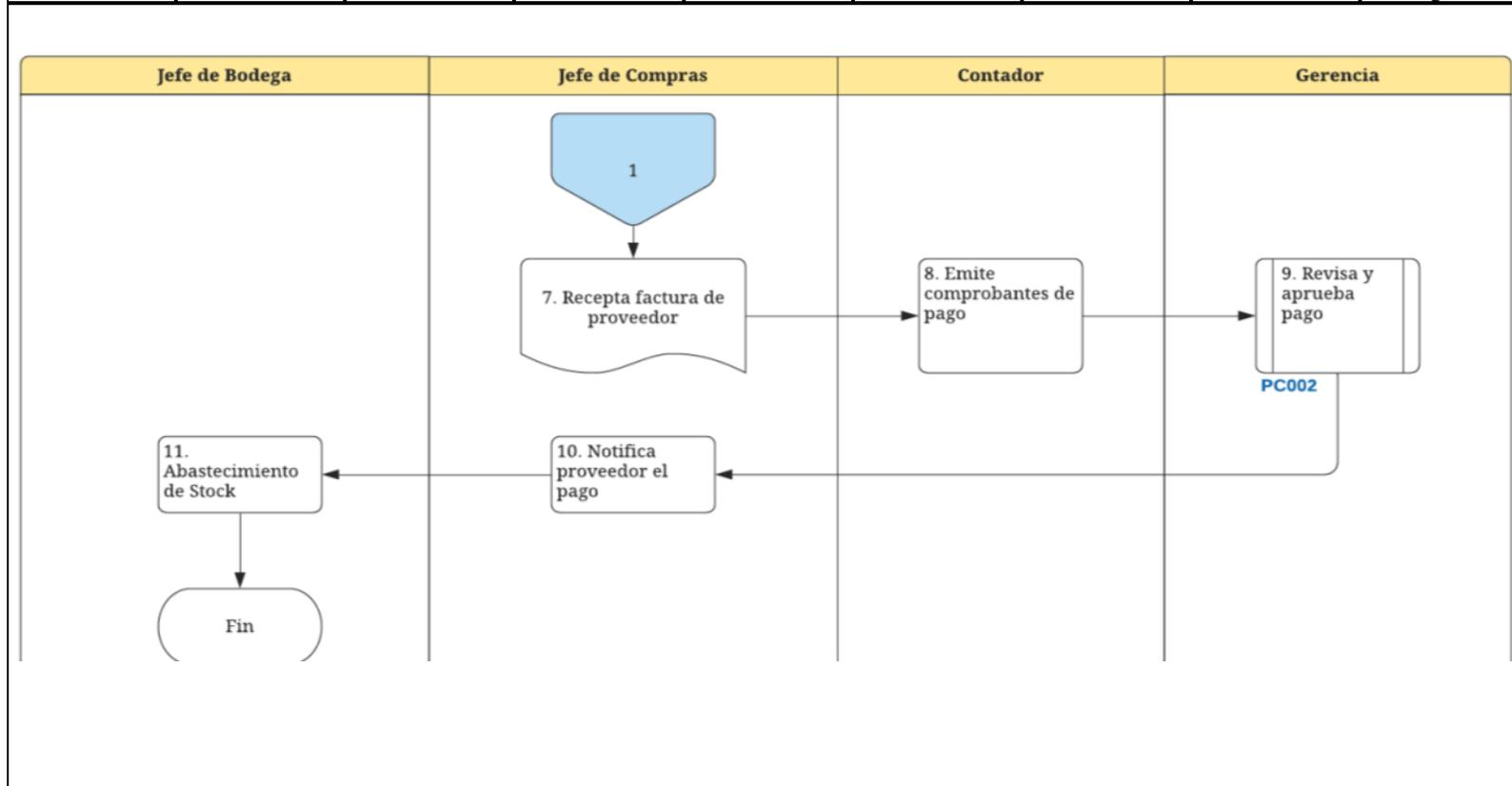


Ilustración 17

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA COMPRA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.3.1 Proceso de efectivo

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE UNA COMPRA - PRODUCTOS LOCALES	Código: PCL-001
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Página 3 de 3
		Versión 01

RESPONSABLE	NARRATIVA AL PROCEDIMIENTO	INSUMOS INCURRIDOS
Jefe de Bodega	1.- Recapta pedido del departamento de facturación	Suministros de oficina
Jefe de Compras	2.- Confirma existencias de no existir inventarios, emite orden de pedido	
Gerencia	3.- Recapta orden de pedido del área de bodega	Suministro de oficina
Jefe de Compras	4.- Comienza la investigación de mercado para conseguir varias cotizaciones de productos posterior a eso se las envía a gerencia para la revisión	
Jefe de Compras	5.- Revisa cotización y de estar todo correcto procede con la aprobación	
Contador	6.- Una vez aprobada la cotización se emite orden de compra a contabilidad, y paralelo a eso se notifica a proveedor el requerimiento de mercadería	
Gerencia	7.- El proveedor envía la factura respectiva para su cancelación.	
Jefe de compra	8.- Recapta los comprobantes de respaldo y emite comprobantes de pago	
Jefe de Bodega	9.- Revisa y aprueba pago	
	10.- Notifica a proveedor que los documentos están listos para la	Compra de mercadería Transporte de mercadería
	11.- Abastecimiento de stock Fin	

Ilustración 18

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE UNA COMPRA

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS DEL EFECTIVO	Código: PEF-001
		Página 1 de 2
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Versión 01

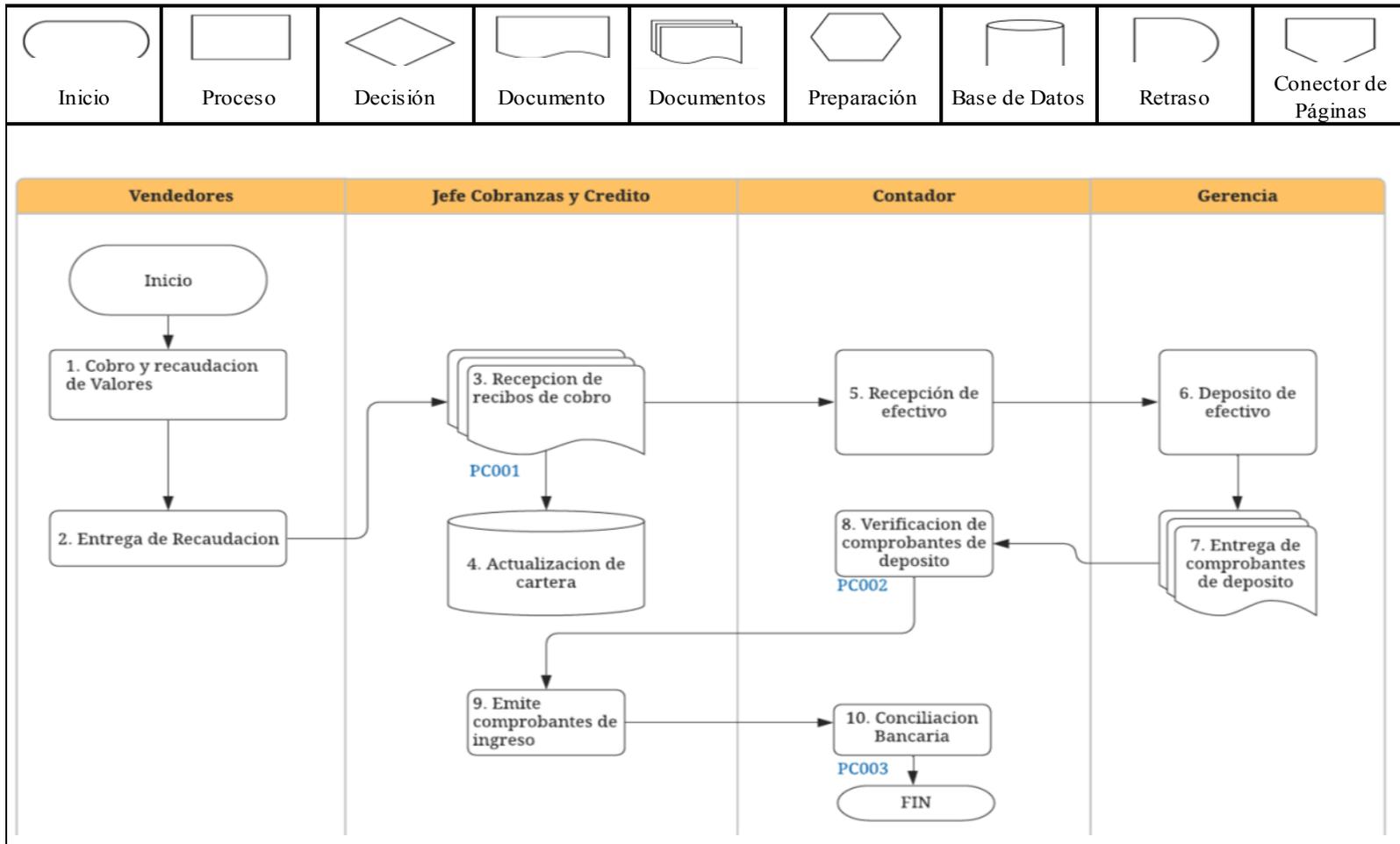


Ilustración 19

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS DEL EFECTIVO

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

AGROSUNCORP S.A.	FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS DEL EFECTIVO	Código: PEF-001
		Página 2 de 2
	Elaborado por: Dasha Dadushe López Aguilar y Dominique Julissa Castello Morillo	Versión 01

RESPONSABLE	NARRATIVA AL PROCEDIMIENTO	INSUMOS INCURRIDOS
Vendedor	1.- Se encarga de la recaudación de valores	Movilización para recaudación
Jefe de Crédito y Cobranzas	2.- Entrega la recaudación al jefe de crédito y cobranzas	
Contador	3.- Receipta recibo de cobro y el efectivo	Suministro de oficina
Gerencia	4.- Con la información receiptada, actualiza la cartera	
Contador	5.- Receipta el efectivo	
Gerencia	6.- Se encarga del depósito de efectivo	
Contador	7.- Entrega comprobante de deposito a contabilidad	
Jefe de Crédito y Cobranzas	8.- Verifica en estado de cuenta deposito	
Contador	9.- Emite comprobantes de ingreso	
Contador	10.- Realiza la conciliación bancaria	
	Fin	

Ilustración 20

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS DEL EFECTIVO

Fuente: Procedimientos Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.4 Cuestionario de evaluación de control interno

3.7.4.4.1 Cuestionario para el Departamento Financiero

Nombre de la Entidad: Agrosuncorp S.A.
Departamento: Financiero
Personal entrevistado : Contralor General
Responsable del cuestionario: Dasha Dadushe López Aguilar
 Dominique Julissa Castello Morillo

N°	Preguntas	Respuestas		Resultados		Comentario
		Si	No	Esperados	Obtenidos	
1	¿Recibió manual de funciones y procedimientos al tomar el cargo asignado?		0	1	0	
2	¿Existen políticas de aplicación a su cargo?		0	1	0	
3	¿Las responsabilidades asignadas al cargo están correlacionados con todas las áreas de la empresa?	1		1	1	
4	¿Los estados financieros se elaboran y revisan de manera mensual?	1		1	1	
5	¿Elaboran flujos de efectivos proyectados		0	1	0	
6	¿se preparan cuadro comparativos de ventas?		0	1	0	
7	¿Se analizan las rentabilidades de las ventas por líneas de productos?		0	1	0	
8	¿Elabora cuadro de índices financieros?		0	1	0	
9	¿Participa en los inventarios de bodega?	1		1	1	
10	¿Los departamentos manejan presupuestos?		0	1	0	
Calificación total					3	
Ponderación total					10	
Confianza y riesgo de control					30%	

Porcentaje	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
15%-50%	Bajo	Alto
51%-75%	Medio	Medio
76%-95%	Alto	Bajo

Ilustración 21

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Fuente: Personal Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.4.2 Cuestionario para el Departamento Contabilidad

Nombre de la Entidad: Agrosuncorp S.A.
Departamento: Contabilidad
Personal entrevistado : Contador General
Responsable del cuestionario: Dasha Dadushe López Aguilar
 Dominique Julissa Castello Morillo

N°	Preguntas	Respuestas		Resultados		Comentario
		Si	No	Esperados	Obtenidos	
1	¿Recibió manual de funciones y procedimientos al tomar el cargo asignado?		0	1	0	
2	¿Existen políticas contables?	1		1	1	
3	¿Existen políticas de caja chica?		0	1	0	
4	¿Se realizan conciliaciones bancarias?	1		1	1	
5	¿Existen arqueos de cajas imprevistos a los responsables de caja?		0	1	0	
6	¿Existen tomas físicas de inventarios imprevistos?		0	1	0	
7	¿Se realizan análisis de cuentas previa elaboración de estados financieros?	1		1	1	
8	¿La provisión de incobrables está acogida a la norma legal?	1		1	1	
9	¿La provisión de jubilación esta sustentada en un estudio actuarial?	1		1	1	
10	¿Existe una cuenta de gasto que acumule los gastos personales de los dueños de la empresa?		0	1	0	
Calificación total					5	
Ponderación total					10	
Confianza y riesgo de control					50%	

Porcentaje	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
15%-50%	Bajo	Alto
51%-75%	Medio	Medio
76%-95%	Alto	Bajo

Ilustración 22

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Fuente: Personal Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.4.3 Cuestionario para el Departamento de Compras

Nombre de la Entidad: Agrosuncorp S.A.
Departamento: Compras
Personal entrevistado : Jefe de compras
Responsable del cuestionario: Dasha Dadushe López Aguilar
 Dominique Julissa Castello Morillo

N°	Preguntas	Respuestas		Resultados		Comentario
		Si	No	Esperados	Obtenidos	
1	¿Recibió manual de funciones y procedimientos al tomar el cargo asignado?		0	1	0	
2	¿Existe procesos de acreditación para proveedores?		0	1	0	
3	¿Previo a provisión de compras, existen ordenes de compra?	1		1	1	
4	¿Las ordenes están sistematizadas?	1		1	1	
5	¿Están sustentadas la aprobación de las ordenes de compras?	1		1	1	
6	¿Fuera de gasto de caja, existen otros pagos de compra en efectivo?		0	1	0	
7	¿Los pagos con tarjetas de créditos son reportados a contabilidad?		0	1	0	
8	¿Poseen acceso al portal del SRI para validación de comprobantes de ventas de proveedores?		0	1	0	
9	¿Reciben capacitaciones para el manejo de los comprobantes de ventas?		0	1	0	
10	¿El volumen de compras mensuales es revisado o comparado con el volumen de compras históricas?		0	1	0	
Calificación total					3	
Ponderación total					10	
Confianza y riesgo de control					30%	

Porcentaje	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
15%-50%	Bajo	Alto
51%-75%	Medio	Medio
76%-95%	Alto	Bajo

Ilustración 23

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Fuente: Personal Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.4.4 Cuestionario para el Departamento de Ventas

Nombre de la Entidad: Agrosuncorp S.A.
Departamento: Compras
Personal entrevistado : Jefe de Ventas
Responsable del cuestionario: Dasha Dadushe López Aguilar
 Dominique Julissa Castello Morillo

N°	Preguntas	Respuestas		Resultados		Comentario
		Si	No	Esperados	Obtenidos	
1	¿Recibió manual de funciones y procedimientos al tomar el cargo asignado?	1		1	1	
2	¿Existe confirmación de existencias previo al pedido de clientes?	1		1	1	
3	Previo a facturar ¿Se adjunta documento de análisis de crédito a la proforma de cliente		0	1	0	
4	¿Existen políticas de garantía firmadas por el cliente?		0	1	0	
5	¿Se realiza servicio posventa a la entrega del producto?		0	1	0	
6	¿Existen recibos con conformidad del producto firmado por el cliente?		0	1	0	
7	¿Existe una política donde se establece el límite máximo de descuento ofertada al cliente?		0	1	0	
8	¿Departamento de facturación es el único autorizado para el ingreso al dominio de facturación electrónica?	1		1	1	
9	¿Existe una revisión de precios versus la cotización de productos con la competencia?		0	1	0	
10	¿El departamento de ventas no se encarga de cobrar al momento de las ventas a contado?	1		1	1	
Calificación total					4	
Ponderación total					10	
Confianza y riesgo de control					40%	

Porcentaje	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
15%-50%	Bajo	Alto
51%-75%	Medio	Medio
76%-95%	Alto	Bajo

Ilustración 24

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Fuente: Personal Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.4.5 Cuestionario para el Departamento de Producción

Nombre de la Entidad: Agrosuncorp S.A.
Departamento: Operaciones
Personal entrevistado : Jefe de Bodega
Responsable del cuestionario: Dasha Dadushe López Aguilar
 Dominique Julissa Castello Morillo

N°	Preguntas	Respuestas		Resultados		Comentario
		Si	No	Esperados	Obtenidos	
1	¿Recibió manual de funciones y procedimientos al tomar el cargo asignado?		0	1	0	
2	¿Existe toma física de inventarios periódicamente?	1		1	1	
3	¿Todas las compras están sustentadas en una orden de compra basadas en una proforma aprobada por gerencia?	1		1	1	
4	¿Existe un reporte de bodega con números de días de rotación por ítems?		0	1	0	
5	¿Se adjuntan al menos 4 cotizaciones de compras de productos para la aprobación de gerencia?		0	1	0	
6	¿Se toman fotos a las entregas del productos al cliente?	1		1	1	
7	¿Existen políticas para las devoluciones de productos de los clientes?		0	1	0	
8	¿Existen procedimientos para la creación de nuevos productos?		0	1	0	
9	¿Elaboran reportes al cierre de mes de pedidos pendientes o cotizaciones por aprobar?		0	1	0	
10	¿Existen reportes de inventarios dañados por fuerza mayor?	1		1	1	
Calificación total					4	
Ponderación total					10	
Confianza y riesgo de control					40%	

Porcentaje	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
15%-50%	Bajo	Alto
51%-75%	Medio	Medio
76%-95%	Alto	Bajo

Ilustración 25

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Fuente: Personal Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.4.6 Cuestionario para el Departamento de Crédito y Cobranzas

Nombre de la Entidad: Agrosuncorp S.A.
Departamento: Crédito y Cobranzas
Personal entrevistado : Jefe de compras
Responsable del cuestionario: Dasha Dadushe López Aguilar
 Dominique Julissa Castello Morillo

Nº	Preguntas	Respuestas		Resultados		Comentario
		Si	No	Esperados	Obtenidos	
1	¿Recibió manual de funciones y procedimientos al tomar el cargo asignado?		0	1	0	
2	¿Realiza reportes mensuales de las cuentas por cobrar a cliente?	1		1	1	
3	¿Dentro de los informes están identificados los clientes que generen pérdida de cartera?	1		1	1	
4	¿Se ha dado de baja aquellas cuentas por cobrar incobrables?	1		1	1	
5	¿Reciben garantías como papel moneda para las ventas efectuadas a crédito?	1		1	1	
6	¿Existen políticas de créditos a empleados que sean clientes de la empresa?		0	1	0	
7	¿Existe un límite de consumo por empleado al momento de que ellos adquieran productos de la empresa?		0	1	0	
8	¿Los empleados reciben descuentos especiales al momento de comprar productos de la empresa?	1		0	1	
9	¿Existen contratos especiales con clientes dado el nivel de confianza con gerencia?	1		0	1	
10	¿Existe personal capacitado para la recuperación de la cartera?		0	1	0	
Calificación total					6	
Ponderación total					8	
Confianza y riesgo de control					75%	

Porcentaje	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
15%-50%	Bajo	Alto
51%-75%	Medio	Medio
76%-95%	Alto	Bajo

Ilustración 26

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Fuente: Personal Agrosuncorp S.A.

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.4.5 Análisis de la observación de procesos

i. Insumos identificados en el flujograma

Dentro de la información que se levantó para elaborar los flujogramas se dice que:

- Los vendedores realizan una gestión previa a la colocación de la venta, es decir que realizan visitas de campo para conocer las necesidades de los clientes. Los valores que se incurren en esta gestión son pagados en su totalidad para la compañía, siendo el primer componente de los insumos utilizados para generar ventas. Se puede mencionar los siguientes rubros: alimentación; combustible; peajes; muestras de laboratorio.
- Los suministros de papelería tales como: cotizadores; recibos de cobro; orden de pedido; órdenes de compra; requisiciones, todos estos utilizados en departamentos que no generan documentos electrónicos como lo hace el departamento de contabilidad y facturación.
- Compra de mercadería, transporte incurrido en la colocación de la materia prima en las bodegas de Agrosuncorp. Para el caso de las importaciones los gastos incurridos en la Liquidación de la importación.
- Movilización, transporte y viáticos para entrega de los productos vendidos fuera de la ciudad.

Lo antes mencionado se consideró para la elaboración del presupuesto maestro.

ii. Cuestionarios de control interno

El sector financiero de la empresa tiene un riesgo alto en sus procesos de control interno, Se reveló que los análisis de los resultados del ejercicio fiscal no se usan para las tomas de decisiones. Se conoce que no hay tabulaciones de resultados históricos versus futuros y proyecciones respectivas.

El departamento de contabilidad tiene políticas contables, también posee un riesgo alto en la evaluación del control interno. Los controles a los departamentos externos no se realizan con frecuencia, y en el estado financiero no se diferencian los resultados operativos de la empresa y los resultados obtenidos por gastos personales de los accionistas de la compañía.

El sector de las compras posee un nivel bajo de confianza en sus controles internos. Y cierta parte se debe a que dependen de otro departamento para en ocasiones

culminar con su trabajo es el caso del ingreso de las facturas electrónicas. De acuerdo con la evaluación los proveedores no son analizados previamente a su contratación, tampoco existe procedimientos para el tratamiento de las compras en general

3.7.5 Análisis documental de los Estados Financieros

Conociendo las actividades de la compañía, mecanismos de trabajo, se procede con el análisis de los estados financieros sobre puntos relevantes que impliquen riesgos a la economía de la compañía.

- Análisis de la cartera, tiempo de morosidad y riesgos financieros que impactan al resultado del ejercicio
- Análisis de las cuentas por pagar e importaciones con impactos en rotación de baja rotación
- Análisis del comportamiento del gasto administrativo y su relación porcentual con los costos de producción.

3.7.5.1 Información a analizar de los estados financieros

I. Cuentas por cobrar

Tabla 4
Resumen de cartera de cuentas por cobrar

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	2018	2019
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	762.964,69	1.327.595,86
Mayor a 30 Días	406.020,93	756.607,14
Mayor a 60 Días		
Mayor a 120 Días		
Cartera vencida de 0 a 30 días	246.455,86	331.167,73
Cartera vencida de 30 a 60 días	45.981,74	54.541,63
Cartera vencida de 60 a 120 días	33.523,35	95.454,28
Cartera vencida de 120 a 360 días	30.108,98	73.225,17
Cartera vencida de 360 en adelante	873,83	16.599,90

Nota: Esta tabla detalla la edad de la cartera en los años 2018 y 2019.

Elaborado: Castello y López (2020)

Tabla 5
Resumen de cobros durante el 2018 y 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019
Ingresos netos	4.802.004,64	4.575.522,20
(+) Saldo inicial cuentas por cobrar	475.850,21	762.964,69
(-) Saldo final cuentas por cobrar	762.964,69	1.327.595,86
Cobros efectuados durante el periodo fiscal	4.514.890,16	4.010.891,03

Nota: Esta tabla detalla los cobros efectuados durante el 2018 y 2019.

Elaborado: Castello y López (2020)

II. Inventarios

Tabla 6
Resumen de compras durante el 2018 y 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019
Costo de venta	2.965.913,25	3.013.867,12
(+) Inventario final	465.838,06	604.705,60
(-) Inventario inicial	448.690,00	465.838,06
= Compras netas	2.983.061,31	3.152.734,66

Nota: Esta tabla detalla las compras netas del año 2018 y 2019 detallando el inventario final e inicial.

Elaborado: Castello y López (2020)

Tabla 7
Rotación del inventario 2018 y 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019
(+) Inventario final	465.838,06	604.705,60
(+) Inventario inicial	448.690,00	465.838,06
Inventario Promedio	457.264,03	535.271,83
Costo de venta	2.965.913,25	3.013.867,12
Rotación de inventarios	6,49	5,63

Nota: Esta tabla detalla la rotación de inventarios del año 2018 y 2019

Elaborado: Castello y López (2020)

III. Capital de trabajo

Tabla 8
Capital de trabajo 2018 y 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019
Total, Activo Corriente	1.744.395,34	2.342.443,90
Total, Pasivo Corriente	808.226,88	1.242.136,51
Capital de trabajo	936.168,46	1.100.307,39

Nota: Esta tabla detalla el capital de trabajo del año 2018 y 2019, indicando el total de activos y pasivos.

Elaborado: Castello y López (2020)

IV. Resultados generales

Tabla 9
Análisis horizontal del resumen de resultados 2018 y 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019	Análisis horizontal
Ingresos	4.802.004,64	4.575.522,20	-4,72%
(-) Costo de ventas	2.965.913,25	3.013.867,12	1,62%
(-) Gastos generales	1.258.650,92	1.375.426,35	9,28%
Utilidad bruta del ejercicio	577.440,47	186.228,73	-67,75%

Nota: Esta tabla detalla la utilidad bruta de los ejercicios 2018 y 2019

Elaborado: Castello y López (2020)

3.7.6 Conclusiones del análisis general de los estados financieros

Las cuentas por cobrar incrementaron en un 74% teniendo una cartera vencida superior a 360 días, esta baja se ve reflejada en los cobros efectuados durante el año puesto que disminuyeron en un 11%.

Las compras para el año 2019 aumentaron en un 6% mostrando una mercadería para la venta muy solventada, sin embargo, esta mercadería tuvo una rotación menor que la del 2018, paso de 6,49 veces a 5,63 veces.

Al final del año 2019 la compañía terminó adquiriendo crédito con los proveedores en un 161% más de lo que finalizó en el 2018. Pese al cierre del año fiscal la compañía obtuvo un capital de trabajo superior al 2018, claro está que hay que mencionar que esto se debe a que existe una cartera con alto riesgo de incobrabilidad y estas no han sido provisionadas como incobrables.

Luego de que la empresa generó incremento de los gastos en 9,28% los costos de ventas en 1,62% y que las ventas disminuyeran en un 4,72% la compañía obtuvo como resultado una disminución del 67,75% en la utilidad del ejercicio.

Por la magnitud de los montos se aprecian que los porcentajes de cierta forma pueden que no lleguen a ser significativos, pero llevados a dólares son de mucha relevancia poner asunto a los porcentajes expresados en el presente análisis.

3.8 Análisis de las técnicas utilizadas

Dentro de los puntos más relevantes se concluyó que a partir del resultado financiero se relacionó con los resultados obtenidos de las demás técnicas utilizadas.

- Aumento en las cuentas por cobrar según estado financiero, concuerda con la falta de reglamentos y políticas de créditos, también con el riesgo alto que posee el departamento de crédito en su control interno.
- Disminución de los ingresos entre el año 2019 y 2018, en este punto no se sustenta con ningún resultado ni de la observación, ni de la evaluación de control interno, puesto que no se evaluó el personal de ventas ni las estrategias de mercados que posea.
- Aumento en el costo de venta y posesión de mayor inventario al finalizar el año, se dice que con lo mencionado a la entrevista estas compras se basan en decisiones gerenciales sin respaldo alguno.
- Incremento en el pago de los proveedores, concuerda con lo mencionado en las entrevistas y lo que se pudo observar en la evaluación del control interno. las compras no siguen una línea de evaluación, y tampoco se respaldan en una planificación anual.
- Incremento en los gastos generales en 9.28, este incremento está relacionado a lo comentado por el contralor, que existen gastos que no se relacionan a la compañía. Por otra parte, en la evaluación del control interno al momento de registrar los pagos no se sectorizan si pertenecen directamente a la compañía o a los dueños por lo que se vuelve difícil identificar a que se debe el alza.
- Como conclusión general los estados financieros presentan una baja de recursos financieros en un 18% y un aumento en sus obligaciones 52%, costos y gastos 9%, situaciones que señalan posibles decisiones tomadas por la gerencia sin una planificación financiera sustentada en hechos objetivos, los cuales pueden ser dados

con la incorporación de un presupuesto maestro que permita dotar a la gerencia de una métrica en la que puedan comparar y controlar los procesos durante su ejecución

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

4.1 Antecedentes

Dentro de la empresa Agrosuncorp S.A. se identificaron procedimientos que evidencian la falta de control en ciertas áreas de la compañía. Al evaluar el sistema de control interno se demuestra el alto riesgo que posee la compañía sobre sus recursos.

Por otra parte, el análisis a los estados financieros permitió asentar el criterio de que los recursos en el último año no estuvieron programados, ocasionando cerrar el año 2019 con un inventario superior en 2 veces más que el año anterior pese a no tener un incremento en venta.

Como objetivo general se planteó analizar las políticas y procedimientos de ventas, compras, y contabilidad y tesorería a fin de diseñar un presupuesto maestro y que este sirva como instrumento de toma de decisiones.

Respecto a los objetivos específicos, como primer punto se planteó identificar las políticas internas de ventas y compras de la compañía, para en lo posterior dejar como recomendación lo ideal para dichas políticas.

La validación de dichas políticas también formó parte de los objetivos específicos. Esta validación se ajusta al criterio de las autoras delineados al perfil de área y cargo.

Como resultado final está la elaboración de lo concerniente al presupuesto maestro como lo es: elaborar cédulas presupuestarias; armar el presupuesto maestro como tal; analizar el presupuesto maestro y su incidencia.

A continuación, dando cumplimiento a los objetivos de investigación indicados en el capítulo 1, se describen las situaciones más relevantes que se encontraron al aplicar las técnicas de investigación descritas en el capítulo 3 que sustentan el problema de investigación existente y que respaldan el planteamiento sugerido para corregir la problemática existente. Estos resultados se los muestra en función a cada objetivo planteado:

4.1.1 Objetivo general.

Analizar políticas y procedimientos de ventas, compras, contabilidad y tesorería para diseñar un presupuesto maestro que sirva como instrumento para la toma de decisiones que permitan la utilización óptima de los recursos dentro de la empresa comercializadora de insumos acuícolas Agrosuncorp S.A

Este análisis corresponde al objetivo general planteado, el mismo que, a través de la aplicación de los objetivos específicos generó información que permitió validar la pregunta de investigación, la cual se describe en los numerales siguientes del presente informe:

4.1.2 Objetivos específicos.

4.1.2.1 Identificar las políticas internas de ventas y compras de la compañía.

Para identificar las políticas se aplicó la entrevista al contralor el cual nos indicó que solo el departamento de contabilidad posee políticas contables, dicha información se validó con el análisis documental por lo que se dice lo siguiente:

El departamento, de venta; compra; producción; créditos y cobranzas poseen políticas de manera empírica y que no están prescritas para el personal que es nuevo dentro de la empresa. Las actividades de estos departamentos se practican por conocimiento anterior, estos sucesos no se aplican de manera constante y continua; mientras que en el área contable los sucesos están escritos previa práctica.

Tales eventos sustentados de acuerdos a los cuestionarios realizados a los procesos de control interno ponen un riesgo de control alto.

Tabla 10
Identificación de políticas contables.

Departamento	¿Posee Políticas?	Crear o Revisar
Ventas	No	Crear
Compras	No	Crear
Contabilidad	Si	Revisar
Tesorería	No	Crear

Nota: Esta tabla detalla la identificación de posee políticas.

Elaborado: Castello y López (2020)

4.1.2.2 Validar las políticas internas de ventas y compras dadas por la compañía.

i. Políticas contables

**Tabla 11
Políticas Contables**

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
1	Moneda de presentación:	Movimientos; giros; asientos; estados financieros presentados en dólares	Los estados financieros que se adjuntan y las unidades monetarias que se mencionan en estas notas, han sido expresados en dólares estadounidenses (US\$), que es la moneda de uso oficial en la República del Ecuador, desde el año 2000.	Ninguna
2	Bases de preparación:	NIC; NIIF; PCGA	Los estados financieros han sido preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IAASB, por su sigla en inglés), las que han sido adoptadas en Ecuador por disposición de la Superintendencia de Compañías, emitida en la Resolución 06QIC14, del 21 de agosto del 2006.	Ninguna

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
3	Medición:	Costo de adquisición y valor razonable	Las transacciones iniciales que se contabilizan en los libros contables, se registran al valor de costo o adquisición y los saldos que se reportan al cierre del ejercicio económico se miden al valor razonable (VR).	Las transacciones iniciales que se contabilizan en los libros contables, se registran al valor de costo o adquisición y los saldos que se reportan al cierre del ejercicio económico se miden al valor razonable (VR). <i>El valor razonable, que es el importe por el que puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, en una transacción realizada en condiciones de independencia mutua, se lo determina de diferentes maneras, dependiendo de las condiciones e información disponible para el activo o pasivo que se mide. En las políticas contables se explica el valor razonable utilizado para las cuentas principales.</i>
4	Elaboración de estados financieros y reportes:	Estados financieros	La Compañía prepara sus estados financieros a partir de sus registros contables que mantiene en su sistema informático, el mismo que está diseñado para cumplir con los requerimientos y obligaciones legales en lo referente a aspectos tributarios y societarios.	Ninguna

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
5	Uso de Estimaciones:	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	La preparación de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) requiere que la Administración realice ciertas estimaciones y supuestos relativos a la actividad económica de la Compañía que afectan los saldos de activos y pasivos, así como la divulgación de los pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros y los montos de ingresos y gastos reportados durante el período.	La preparación de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) requiere que la Administración realice ciertas estimaciones y supuestos relativos a la actividad económica de la Compañía que afectan los saldos de activos y pasivos, así como la divulgación de los pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros y los montos de ingresos y gastos reportados durante el período. <i>La Administración considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron las más adecuadas en las circunstancias y basados en la mejor utilización de la información disponible al momento; sin embargo, los resultados reales podrían variar por razón de estas estimaciones, que son particularmente susceptibles a cambios significativos debido a la ocurrencia de eventos futuros.</i>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
6	Activos financieros	NIC 32: Tratamiento para la presentación de activos financieros al valor razonable	La NIC 32 establece el tratamiento para la presentación de activos financieros al valor razonable con cambios en resultados, préstamos y cuentas por cobrar, inversiones mantenidas hasta su vencimiento, activos financieros disponibles para la venta, o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz. La Compañía realiza esta clasificación al momento de su reconocimiento inicial.	Ninguna
7	Reconocimiento inicial y medición posterior:	Valor razonable y su medición posterior de los activos financieros	Todos los activos financieros se reconocen inicialmente por su valor razonable más los costos relacionados con su adquisición.	Todos los activos financieros se reconocen inicialmente por su valor razonable más los costos relacionados con su adquisición. <i>La medición posterior de los activos financieros depende de su clasificación: Activos financieros al valor razonable con cambios en resultados, Inversiones mantenidas hasta su vencimiento y Cuentas por cobrar comerciales</i>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
7	Reconocimiento inicial y medición posterior:	Designación de activos financieros	<p>Activos financieros al valor razonable con cambios en resultados: A la fecha de presentación de los estados financieros, la Compañía no ha designado ningún activo financiero al valor razonable con cambios en resultados, salvo por el efectivo en caja y bancos cuya moneda es el dólar de los Estados Unidos de América, de alta liquidez; los cambios en su valor razonable no son significativos y se presenta al valor nominal de las transacciones; los sobregiros bancarios se reclasifican al pasivo corriente y se presentan como tales.</p>	

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
7	Reconocimiento inicial y medición posterior:	Inversiones NIC 39	Inversiones mantenidas hasta su vencimiento: Se reconocen como tales las inversiones que mantiene la Compañía con entidades bancarias con un plazo establecido de más de 90 días y una tasa de interés nominal fija.	<p>Inversiones mantenidas hasta su vencimiento: Se reconocen como tales las inversiones que mantiene la Compañía con entidades bancarias con un plazo establecido de más de 90 días y una tasa de interés nominal fija. <i>Se reconocen como inversiones mantenidas hasta su vencimiento cuando no son derivadas y existe un acuerdo contractual, donde se establece un plazo de vencimiento y sus pagos, siempre y cuando estos pagos sean fijos o determinables. Como lo establecen los párrafos GA17 y GA18 de la NIC 39, la Administración debe tener la intención y capacidad de conservarlos hasta su vencimiento. Su medición posterior se realiza aplicando el método del costo amortizado mediante el uso de la tasa de interés efectiva; se determina igualando los flujos de efectivos esperados menos cualquier disminución, descuento, comisión o deterioro. La amortización de estos intereses y cualesquiera pérdidas por deterioro son reconocidos en resultados del ejercicio, como lo establecen los párrafos 46 y 56 de la NIC 39. La tasa de interés efectiva se reconoce como ingreso financiero en el estado de resultados. Al 31 de diciembre del 2019, la Compañía no mantiene inversiones vigentes.</i></p>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
7	Reconocimiento inicial y medición posterior:	Reconocimiento de cuentas por cobrar comerciales	Cuentas por cobrar comerciales: Se reconocen como tales la cartera de cuentas por cobrar a clientes originados en la venta de bienes y prestación de servicios; no cotizan en un mercado activo. Son reconocidos cuando se ha cumplido con la entrega del producto y existe la seguridad razonable de que los flujos económicos serán obtenidos por la Compañía.	Cuentas por cobrar comerciales: Se reconocen como tales la cartera de cuentas por cobrar a clientes originados en la venta de bienes y prestación de servicios; no cotizan en un mercado activo. Son reconocidos cuando se ha cumplido con la entrega del producto y existe la seguridad razonable de que los flujos económicos serán obtenidos por la Compañía. <i>Se miden por el monto nominal de la factura y, posteriormente, se mide disminuyendo la estimación para incobrables con cargo a resultados. Para determinar la provisión para cuentas incobrables, la Administración analiza el vencimiento de su cartera y las probabilidades de recuperación; los cargos se registran en gastos y los castigos se reversan contra la cartera. A la fecha de presentación de los estados financieros, las cuentas por cobrar comerciales se encuentran presentadas a su valor nominal debido a que su vencimiento es menor a un año y, de acuerdo con las estimaciones de la Administración, no difieren significativamente de su valor razonable.</i>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
8	Deterioro de los activos financieros:	Evaluación de activo financiero deteriorado	A la fecha de cierre de cada período, la Compañía evalúa la posibilidad de alguna evidencia objetiva de que un activo financiero se encuentre deteriorado en su valor, como lo establece el párrafo 58 de NIC 39.	A la fecha de cierre de cada período, la Compañía evalúa la posibilidad de alguna evidencia objetiva de que un activo financiero se encuentre deteriorado en su valor, como lo establece el párrafo 58 de NIC 39. <i>Estas evidencias podrían incluir indicios de que los deudores se encuentren en dificultades financieras significativas. La pérdida o deterioro se reconoce en resultados del ejercicio y equivale a la diferencia entre el valor en libros del activo financiero y su valor recuperable.</i>
9	Activos Financieros Baja en cuentas:	Revisión de Activos financieros	Como lo establece los párrafos 3.2.3 al 3.2.9 de la NIIF 9 (NIC 39 en revisión), los activos financieros se dan de baja en cuentas cuando:	Ninguna
Derechos contractuales		· Expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero;	Ninguna	
Transferencia de derechos contractuales		· Se transfieren los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo o se asume una obligación de pagar a un tercero la totalidad de los flujos de efectivo recibidos inmediatamente como parte del acuerdo de traspaso; y	Ninguna	
Riesgos y beneficios inherentes		· Se hayan transferido sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo o, en su lugar, el control del mismo.	Ninguna	

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
10	1.1. Pasivos Financieros:	Tratamiento de pasivos financieros	La NIC 32 establece el tratamiento para la presentación de pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados y los registrados al costo amortizado.	La NIC 32 establece el tratamiento para la presentación de pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados y los registrados al costo amortizado. <i>La Compañía realiza esta clasificación al momento de su reconocimiento inicial: Pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados y Cuentas por pagar y otros pasivos financieros.</i>
11	Reconocimiento inicial y medición posterior:	Designación de pasivos financieros	Pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados: A la fecha de presentación de los estados financieros, la Compañía no ha designado ningún pasivo financiero al valor razonable con cambios en resultados ni mantenido para negociar.	Ninguna

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
11	Reconocimiento inicial y medición posterior:	Reconocimiento de cuentas por pagar y otros pasivos financieros	Cuentas por pagar y otros pasivos financieros: Se reconocen como tales los acreedores comerciales, proveedores y otras cuentas por pagar; son pasivos financieros no derivados con pagos fijos y no cotizan en un mercado activo.	Cuentas por pagar y otros pasivos financieros: Se reconocen como tales los acreedores comerciales, proveedores y otras cuentas por pagar; son pasivos financieros no derivados con pagos fijos y no cotizan en un mercado activo. <i>Son reconocidos cuando se ha recibido los acuerdos contractuales de fondos, bienes o servicios, medidos al valor razonable y posteriormente, al costo amortizado. Para ello se utiliza el método de la tasa de interés efectiva y se reconoce el gasto a lo largo del periodo correspondiente. A la fecha de presentación de los estados financieros, las cuentas por pagar y otros pasivos financieros se encuentran presentados a su valor nominal debido a que su vencimiento es menor a un año y, de acuerdo con las estimaciones de la Administración, no difieren significativamente de su valor razonable.</i>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
12	Pasivos Financieros Baja en cuentas:	Revisión de Pasivos financieros	Como lo establece los párrafos 3.3.1 al 3.3.4 de la NIIF 9 (NIC 39 en revisión), los pasivos financieros se dan de baja en cuentas cuando:	Ninguna
		Extinción o expiración de la obligación	· Se haya extinguido, es decir, cuando la obligación especificada en el correspondiente contrato haya sido pagada o cancelada o haya expirado.	Ninguna
		Reemplazo y reconocimiento de un nuevo pasivo financiero	· Se reemplace por otro proveniente del mismo prestamista bajo condiciones sustancialmente diferentes, reconociendo un nuevo pasivo; las diferencias entre ambos deben reconocerse en el estado de resultados del ejercicio	Ninguna
13	Inventarios	Reconocimiento del inventario	La Compañía registra como inventarios aquellos bienes que serán realizados o vendidos en el giro normal del negocio y que, derivado de su venta, se obtendrán los beneficios económicos esperados. Los inventarios se clasifican de acuerdo a su naturaleza al momento de su adquisición.	Ninguna

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
13	Inventarios	Pérdida por deterioro del inventario	Las pérdidas por deterioro del inventario se reconocen como gastos al incurrirse en ellas, como lo establece el párrafo 34 de NIC 2.	Las pérdidas por deterioro del inventario se reconocen como gastos al incurrirse en ellas, como lo establece el párrafo 34 de NIC 2. <i>Al cierre de cada ejercicio sobre el cual se informa, la Administración evalúa que los inventarios se encuentren valorados al costo y que éste no supere su valor neto realizable, es decir, el precio estimado de venta del inventario menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta. De ser así, se ajustan con cargo a resultados del ejercicio</i>
14	Activos fijos	Reconocimiento de Activos Fijos	Como lo establece el párrafo 7 de la NIC 16, se reconocen como un activo cuando es probable que la Compañía obtenga beneficios económicos futuros derivados del mismo y su costo pueda ser medido con fiabilidad.	Ninguna

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
14	Activos fijos	Clasificación de Activos Fijos	Se encuentran clasificados de acuerdo a su naturaleza y comprenden edificios, maquinaria y equipo, herramientas, muebles y enseres, vehículos, equipos de oficina, computación y otros; su clasificación se determina al momento de su registro inicial.	Se encuentran clasificados de acuerdo a su naturaleza y comprenden edificios, maquinaria y equipo, herramientas, muebles y enseres, vehículos, equipos de oficina, computación y otros; su clasificación se determina al momento de su registro inicial. <i>Están valorados al costo histórico, que incluye los desembolsos directamente atribuibles a la adquisición, menos la depreciación acumulada y el importe acumulado por deterioro, si lo hubiera. A la fecha de presentación de los estados financieros, la Administración considera que no existen indicios de deterioro en el valor reportado de sus activos fijos.</i>
14	Activos fijos	Gastos por mantenimientos y reparaciones	Los gastos por mantenimientos y reparaciones que no aumenten el valor del activo y que no alarguen su vida útil se los registran contra resultados del período en que ocurren; las mejoras que incrementan el valor o alargan la vida útil de los activos son capitalizadas	Ninguna

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar																															
14	Depreciación	Cálculo de depreciación	<p>La depreciación es calculada por el método de línea recta o lineal basada en la vida útil estimada para el activo. Consiste en un importe constante que se distribuye a lo largo de su vida útil; se reconoce contra resultados del período en que ocurren.</p>	<p>La depreciación es calculada por el método de línea recta o lineal basada en la vida útil estimada para el activo. Consiste en un importe constante que se distribuye a lo largo de su vida útil; se reconoce contra resultados del período en que ocurren. <i>Al término de cada periodo, la Administración revisa sus estimaciones respecto a la vida útil de los bienes y, de ser necesario, realiza los ajustes correspondientes, en cumplimiento del párrafo 62 de NIC 16.</i></p>																															
		Vida útil estimada para activos fijos	<p>La vida útil estimada para sus activos fijos y sus porcentajes de depreciación es la que se detalla en la siguiente tabla:</p> <table border="1" data-bbox="630 1254 1109 1736"> <thead> <tr> <th data-bbox="630 1254 845 1332">ACTIVOS</th> <th data-bbox="845 1254 981 1332">AÑOS</th> <th data-bbox="981 1254 1109 1332">CUOTA ANUAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="630 1332 845 1377">Edificios</td> <td data-bbox="845 1332 981 1377">20</td> <td data-bbox="981 1332 1109 1377">5%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1377 845 1422">Maquinarias y equipos</td> <td data-bbox="845 1377 981 1422">10</td> <td data-bbox="981 1377 1109 1422">10%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1422 845 1467">Herramientas</td> <td data-bbox="845 1422 981 1467">10</td> <td data-bbox="981 1422 1109 1467">10%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1467 845 1512">Muebles y enseres</td> <td data-bbox="845 1467 981 1512">10</td> <td data-bbox="981 1467 1109 1512">10%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1512 845 1556">Vehículos</td> <td data-bbox="845 1512 981 1556">5</td> <td data-bbox="981 1512 1109 1556">20%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1556 845 1601">Equipos de oficina</td> <td data-bbox="845 1556 981 1601">10</td> <td data-bbox="981 1556 1109 1601">10%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1601 845 1646">Instalaciones</td> <td data-bbox="845 1601 981 1646">20</td> <td data-bbox="981 1601 1109 1646">5%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1646 845 1691">Otros activos</td> <td data-bbox="845 1646 981 1691">10</td> <td data-bbox="981 1646 1109 1691">10%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1691 845 1736">Equipos de computación</td> <td data-bbox="845 1691 981 1736">3</td> <td data-bbox="981 1691 1109 1736">33.33%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1736 845 1780">Maquinarias y equipos</td> <td data-bbox="845 1736 981 1780">10</td> <td data-bbox="981 1736 1109 1780">10%</td> </tr> </tbody> </table>	ACTIVOS	AÑOS	CUOTA ANUAL	Edificios	20	5%	Maquinarias y equipos	10	10%	Herramientas	10	10%	Muebles y enseres	10	10%	Vehículos	5	20%	Equipos de oficina	10	10%	Instalaciones	20	5%	Otros activos	10	10%	Equipos de computación	3	33.33%	Maquinarias y equipos	10
ACTIVOS	AÑOS	CUOTA ANUAL																																	
Edificios	20	5%																																	
Maquinarias y equipos	10	10%																																	
Herramientas	10	10%																																	
Muebles y enseres	10	10%																																	
Vehículos	5	20%																																	
Equipos de oficina	10	10%																																	
Instalaciones	20	5%																																	
Otros activos	10	10%																																	
Equipos de computación	3	33.33%																																	
Maquinarias y equipos	10	10%																																	

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
14	Depreciación	NIC 16	De acuerdo con el párrafo 6 de NIC 16, el importe depreciable es el costo del activo menos su valor residual. El valor residual es el importe estimado que la Compañía podría obtener por la venta del activo, al término de su vida útil.	De acuerdo con el párrafo 6 de NIC 16, el importe depreciable es el costo del activo menos su valor residual. El valor residual es el importe estimado que la Compañía podría obtener por la venta del activo, al término de su vida útil. <i>La Administración ha considerado no determinar un valor residual para los elementos del activo fijo, dado que no espera una recuperación monetaria significativa por su disposición, al término de la vida útil estimada.</i>
15	Deterioro del valor de los activos no financieros	NIC 36	A la fecha de cierre de cada período sobre el que se informa, la Compañía evalúa si existe algún indicio de que un activo no financiero pudiera estar deteriorado en su valor y, aplicando los lineamientos establecidos en la NIC 36, la Compañía estima su importe recuperable, este es, el mayor entre el valor razonable menos los costos de venta de un activo y su valor en uso.	Ninguna

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
15	Deterioro del valor de los activos no financieros	Activo considerado deteriorado y su tratamiento	Cuando el importe en libros de un activo excede su importe recuperable, el activo se considera deteriorado y se reduce el valor a su importe recuperable; se reconocen en el estado del resultado en la clasificación de activo correspondiente.	Cuando el importe en libros de un activo excede su importe recuperable, el activo se considera deteriorado y se reduce el valor a su importe recuperable; se reconocen en el estado del resultado en la clasificación de activo correspondiente. <i>A la fecha de presentación de los estados financieros, la Administración considera que no existen indicios de deterioro en el valor reportado de sus activos no monetarios.</i>
16	Propiedades de Inversión	NIC 40	Como lo establece el apartado c) del párrafo 8 de NIC 40, se presentan como propiedades de inversión aquellos inmuebles, edificios y terrenos, que puedan alquilarse a terceros a través de contratos de arrendamiento operativo. Los arrendamientos que puedan producirse se reconocen como ingresos del ejercicio.	Ninguna
		Variación del rango de la medición del valor razonable	Dado que la variación del rango de la medición del valor razonable es muy alta y el impacto es muy significativo en los resultados, la Compañía aplica los criterios del párrafo 53 de NIC 40 y mide las propiedades de inversión utilizando el modelo de costo. La vida útil estimada de sus edificios es de 20 años.	Ninguna

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
17	Impuesto a las ganancias	NIC 12	<p>La Compañía reconoce el impuesto a la renta de acuerdo con lo establecido en NIC 12 y determina el impuesto corriente y el impuesto diferido con cargo a resultados del ejercicio; los cargos por impuesto diferido relacionados con partidas que se reconocen en el patrimonio contra Otros Resultados Integrales se presentan también en Otros Resultados Integrales.</p>	<p>La Compañía reconoce el impuesto a la renta de acuerdo con lo establecido en NIC 12 y determina el impuesto corriente y el impuesto diferido con cargo a resultados del ejercicio; los cargos por impuesto diferido relacionados con partidas que se reconocen en el patrimonio contra Otros Resultados Integrales se presentan también en Otros Resultados Integrales. <i>A la fecha de presentación de los estados financieros, la Compañía reporta partidas reconocidas en Otros Resultados Integrales relacionadas con impuestos diferidos.</i></p>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
18	Impuesto corriente	Retenciones en la fuente	<p>Como lo establecen los párrafos 12 al 14 de NIC 12, se reconoce como un pasivo en la medida que no haya sido liquidado el periodo que corresponde. Los valores por retenciones en la fuente se compensan con el impuesto por pagar y si existe un crédito tributario por excedentes en retenciones, se presentan como activo mientras sea probable su recuperación.</p>	<p>Como lo establecen los párrafos 12 al 14 de NIC 12, se reconoce como un pasivo en la medida que no haya sido liquidado el periodo que corresponde. Los valores por retenciones en la fuente se compensan con el impuesto por pagar y si existe un crédito tributario por excedentes en retenciones, se presentan como activo mientras sea probable su recuperación. <i>La base imponible o utilidad gravable se determina aplicando los lineamientos establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno, su Reglamento y otras disposiciones tributarias vigentes. El impuesto a la renta causado se determina aplicando la tasa del 22% (22% para el año 2015 y subsiguientes), de acuerdo a lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interna. De acuerdo a las reformas tributarias para el año 2019, establecidas en la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, fortalecimiento y modernización de la Gestión financiera, R.O. 150 del 29 de diciembre del 2019, la tasa de impuesto a la renta quedó establecida en el 25%.</i></p>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
19	Impuesto diferido	Impuestos a la renta por pagar en periodos futuros	Corresponde a la cantidad de impuestos por pagar o recuperar por el impuesto a la renta, en periodos futuros. Estos impuestos se originan por diferencias temporarias causadas entre la base imponible o tributaria de un activo o pasivo y su valor en libros.	Corresponde a la cantidad de impuestos por pagar o recuperar por el impuesto a la renta, en periodos futuros. Estos impuestos se originan por diferencias temporarias causadas entre la base imponible o tributaria de un activo o pasivo y su valor en libros. <i>Estas diferencias, imponibles o deducibles, son pasivos o activos por impuestos diferidos, respectivamente.</i>
		Diferencias temporarias	· Son diferencias temporarias las que existen entre el importe en libros de un activo o pasivo, en el estado de situación financiera, y su base fiscal.	Ninguna
		Diferencias temporales	· Son diferencias temporales las que existen entre la ganancia fiscal y la contable, que se originan entre un periodo y se revierten en otro. Son también diferencias temporarias.	Ninguna

N o	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
20	Provisiones y contingencias	NIC 37	<p>De acuerdo con el párrafo IN2 de la NIC 37, son pasivos en los que existe incertidumbre acerca de cuantía o vencimiento y se reconocen sólo cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una obligación presente (legal o implícita) como resultado de un suceso pasado; - Es probable que exista una salida de recursos para cancelar la obligación; y -Puede hacerse una estimación de su importe de forma fiable. 	<p>De acuerdo con el párrafo IN2 de la NIC 37, son pasivos en los que existe incertidumbre acerca de cuantía o vencimiento y se reconocen sólo cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una obligación presente (legal o implícita) como resultado de un suceso pasado; - Es probable que exista una salida de recursos para cancelar la obligación; y -Puede hacerse una estimación de su importe de forma fiable. <p><i>Si el desembolso es menos que probable, la Compañía revela en las notas a los Estados financieros los detalles cualitativos de la situación conocida que pudiera generar el pasivo contingente.</i></p>

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
21	Beneficios a empleados	Reconocimiento de pasivos a favor de los empleados	Se reconocen como pasivos a favor de los empleados sobre la base de acuerdos formales celebrados entre las partes, los requerimientos legales establecidos en el Código de Trabajo y a prácticas que generan obligaciones implícitas.	Se reconocen como pasivos a favor de los empleados sobre la base de acuerdos formales celebrados entre las partes, los requerimientos legales establecidos en el Código de Trabajo y a prácticas que generan obligaciones implícitas. <i>Su reconocimiento y medición se realiza de acuerdo a la NIC 19 cuyos requerimientos por separado comprenden los beneficios a empleados corrientes, largo plazo o post-empleo y por terminación.</i>
		Beneficios corrientes de los empleados	Las obligaciones por beneficios corrientes de los empleados se reconocen como gastos del periodo en que se incurren (devengados) y son liquidados de acuerdo a disposiciones establecidas en el Código de Trabajo y otras regulaciones vigentes.	Ninguna
		Sueldos y salarios	Los sueldos, salarios y aportaciones al Seguro Social se liquidan mensualmente, mientras que la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, vacaciones, fondos de reserva y participación del 15% de los trabajadores en las utilidades de la Compañía se acumulan liquidándose en la fecha correspondiente, que no es superior a un año.	Ninguna

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
	Beneficios a empleados	Beneficios de post-empleo	<p>De acuerdo con los conceptos presentados el párrafo 25 al 27 de la NIC 19, los beneficios de post-empleo deben clasificarse como planes de beneficios definidos. El Código de Trabajo, establece que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleadores están obligados a conceder la jubilación patronal a todos aquellos empleados que hayan cumplido un tiempo mínimo de 25 años en una misma compañía. - En el momento en que la relación laboral entre el empleador y el empleado llega a su término, el empleador deberá reconocer a los trabajadores en el momento de la liquidación una bonificación por desahucio que es equivalente al 25% del último salario multiplicado por los años que prestó de servicio para la Compañía. 	<p>De acuerdo con los conceptos presentados el párrafo 25 al 27 de la NIC 19, los beneficios de post-empleo deben clasificarse como planes de beneficios definidos. El Código de Trabajo, establece que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleadores están obligados a conceder la jubilación patronal a todos aquellos empleados que hayan cumplido un tiempo mínimo de 25 años en una misma compañía. - En el momento en que la relación laboral entre el empleador y el empleado llega a su término, el empleador deberá reconocer a los trabajadores en el momento de la liquidación una bonificación por desahucio que es equivalente al 25% del último salario multiplicado por los años que prestó de servicio para la Compañía. <i>Estos beneficios a largo plazo deben registrarse mediante la constitución de una provisión con cargo a gastos del ejercicio y su valor debe determinarse en base al cálculo actuarial realizado por un perito independiente.</i>

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
22	Ingresos de actividades ordinarias	Reconocimiento de beneficios económicos	Los ingresos de actividades ordinarias se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos futuros serán obtenidos por la Compañía y surgen en el curso de las actividades ordinarias. Se miden al valor razonable de la contrapartida, por acuerdo entre las partes; los descuentos se registran disminuyendo el ingreso.	Ninguna
23	Venta de bienes	NIC 18	Como lo establece el párrafo 14 de la NIC 18, se reconocen y registran en resultados, cuando se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:	Ninguna
		Transferencia al comprador	· Se ha transferido al comprador todos los riesgos y ventajas derivados de los bienes y el control de los mismos.	Ninguna
		Importe de los ingresos	· El importe de los ingresos de actividades ordinarias puede medirse con fiabilidad;	Ninguna
		Beneficios económicos asociados	· Es probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción;	Ninguna
		Costos incurridos en la venta	· Los costos ya incurridos en la venta del bien, así como los que quedan por incurrir hasta completarlo, pueden ser medidos con fiabilidad.	Ninguna

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
24	Prestación de servicios	NIC 18	Como lo establece el párrafo 20 de la NIC 18, se reconocen considerando el grado de terminación de la prestación del servicio al final del periodo sobre el cual se informa, cuando el resultado de la transacción puede estimarse con fiabilidad, cuando:	Ninguna
		Importe de los ingresos	· El importe de los ingresos de actividades ordinarias pueda medirse con fiabilidad;	Ninguna
		Beneficios económicos asociados	· Sea probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción;	Ninguna
		Grado de realización de la transacción	· El grado de realización de la transacción, al final del periodo sobre el que se informa, puede ser medido con fiabilidad;	Ninguna
		Costos incurridos en la prestación del servicio	· Los costos ya incurridos en la prestación del servicio, así como los que quedan por incurrir hasta completarlo, pueden ser medidos con fiabilidad.	Ninguna
		Anticipos recibidos	Los anticipos recibidos como contraprestación del servicio ofrecido se mantienen como pasivo hasta cumplir las condiciones para su reconocimiento como ingreso.	Ninguna

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer o Modificar
25	Intereses	NIC 18	Como lo establece el párrafo 29 de la NIC 18, los ingresos de actividades ordinarias derivados del uso por parte de terceros de activos de la Compañía que producen intereses, se reconocen utilizando el método de tasa de interés efectiva, como contrapartida de la medición de las inversiones mantenidas hasta su vencimiento.	Como lo establece el párrafo 29 de la NIC 18, los ingresos de actividades ordinarias derivados del uso por parte de terceros de activos de la Compañía que producen intereses, se reconocen utilizando el método de tasa de interés efectiva, como contrapartida de la medición de las inversiones mantenidas hasta su vencimiento. <i>Para su reconocimiento, debe ser probable que se reciban los beneficios económicos asociados con la transacción y su importe pueda ser medido con fiabilidad.</i>
26	Gastos	Reconocimiento de gastos	Los gastos se reconocen en la cuenta de resultados cuando tiene lugar una disminución en los beneficios económicos futuros relacionados con la reducción de un activo, o un incremento de un pasivo, que se puede medir de forma fiable.	Los gastos se reconocen en la cuenta de resultados cuando tiene lugar una disminución en los beneficios económicos futuros relacionados con la reducción de un activo, o un incremento de un pasivo, que se puede medir de forma fiable. <i>Se reconoce como gasto en forma inmediata cuando un desembolso no genera beneficios económicos futuros o cuando no cumple con los requisitos para su registro como activo.</i>

Nota: En esta tabla se detalla la validación de las políticas internas de contables dadas por la compañía 2018 y 2019.

Elaborado: Castello y López (2020)

ii. Políticas de ventas

Tabla 12
Políticas de ventas

Políticas de Ventas

Nombre de la

Entidad: Agrosuncorp S.A.

Departamento: Financiero

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
1	Lista de precios	Para los productos ofrecidos, se establece un listado de precios según la zona	Ninguna	<p>Estudio de precios a la interna; establecer acta de socialización de precios junto con una copia para cada vendedor.</p> <p>Los precios deben tener una vigencia, y cualquier modificación debe ser socializada</p>
2	Ofertas y promociones	Para los productos con poco movimiento, se establecerá promociones de acuerdo al autorizado por la Gerencia	Ninguna	No se evidenció; sin embargo, de llegar a existir estas deberán notificarse a través de correo electrónico masivo a los clientes dentro de la base de datos
3	Órdenes de compra	Se solicita al cliente la orden de compra como constancia del pedido solicitado	Ninguna	El cliente debe solicitar el producto a través del asesor de ventas; La respuesta al cliente de darse en un tiempo máximo de 48 horas

Nº	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
4	Envíos	Para envíos a provincias por medio de la ruta de vehículos de la compañía	Ninguna	El asesor debe agendar movilización 24 horas antes; La mercadería solo tendrá seguro si se transporta en vehículos de la compañía
5	Tiempos de entrega	Para entregas fuera de la compañía	Ninguna	Se le indica al cliente que su pedido le llegará en 24 horas
6	Pagos	Para los cobros a clientes	Ninguna	La compañía socializara con los clientes la información sobre las cuentas bancarias que posea la empresa al momento que se ejecute la venta
7	Facturación	Para la emisión de facturas	Ninguna	Se facturará después de la aprobación del cliente y previo a eso la confirmación de bodega
				A la factura se deberá adjuntar los debidos respaldos de la transacción
8	Garantías	Para garantías de productos enviados y entregados	Ninguna	Se debe informar al cliente que este tiene un plazo para informar reclamos de 48 horas, pasado ese tiempo se pierde el derecho de devolución de dinero o intercambio de producto
9	Devoluciones	Para inspección de devoluciones de clientes	Ninguna	Se procede a la inspección de la devolución y emisión de informe
10	Medidas especiales	Para medidas solicitadas por gerencias	Ninguna	Se solicitará vía electrónico la aprobación de Gerencia

Nota: En esta tabla se detalla la validación de las políticas internas de ventas dadas por la compañía.

Elaborado: Castello y López (2020)

iii. Políticas de créditos y cobranzas

Tabla 13
Políticas de créditos y cobranzas

Políticas de Créditos y Cobranzas

Nombre de la

Entidad: Agrosuncorp S.A.

Departamento: Financiero

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
1	Sujetos de crédito	Ninguna	Ninguna	<p>Agrosuncorp S.A. establece el siguiente perfil que deberán tener los clientes para acceder al crédito</p> <p>Score buro de crédito; Puntaje Mínimo; >700</p> <p>Aplica garante; Condición capacidad de pago; Si</p> <p>Cónyuge; Medición de riesgo (score; capacidad de pago); No</p> <p>Referencias personales; Para verificación de campo; Si</p> <p>Endeudamiento con instituciones financieras; Hasta 4 instituciones (incluye tarjetas de crédito); No</p> <p>Estabilidad laboral; Tiempo mínimo en meses; 12</p> <p>Estabilidad domiciliaria; Domicilio arrendado (Tiempo mínimo en meses); 12</p> <p>Posee valores vencidos; Aplica si tiene domicilio propio (Monto máx. \$100.00); No</p> <p>Tiempo de tolerancia en valores vencidos; Medición en números de días (Presentando comprobante de pago); 30</p> <p>Porcentaje máximo de endeudamiento; Valor a comprometer de los ingresos brutos; 0,3</p> <p>Requiere justificación de ingresos; Documentar respaldos; Si</p> <p>Porcentaje de entrada; Aplica restricciones (porcentaje máximo); 0,6</p> <p>Aplica extranjeros; Residencias mayor a un año; No</p> <p>Aplica analfabetos; Se medirá su capacidad de pago; No</p> <p>Aplica analfabetos; Primera compra con garante; No</p>

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
2	Documentación	Para adjunto de documentación a la solicitud de crédito del cliente	Ninguna	Informe Equifax; Reporte crediticio; Si Informe databook; Reporte crediticio; No Rol de pagos; Copia del rol; Si No aplica; Fotos oscuras; No No aplica; Copias sobrepuestas; No No aplica; Cédulas mutiladas; No No aplica; Copias mal impresas; No No aplica; Copias blanco y negro; No Cédulas rechazadas; Cédulas de menor de edad; No Cédulas rechazadas; Cédulas caducadas; No
	Documentación	Para adjunto de documentación a la solicitud de crédito del cliente	Ninguna	Cédulas rechazadas; Cédulas distorsionadas; No Cédulas rechazadas; Cédulas borrosas; No Cédulas rechazadas; Cédulas con firmas ilegible; No Cédulas rechazadas; Copias de cédulas mezcladas; No Cédulas rechazadas; Fotos desenfocadas; No Impresiones entrecortadas; Aplica impresión; No Impresiones manchadas; defecto de impresora; No Inconsistencia de firma; Aplica inconsistencia; No
	Solicitud de crédito	Los ejecutivos de ventas deben llenar ficha de datos básicos. Y entregar a créditos y cobranzas). Sin este requisito no se podrá facturar ni despachar productos.	Ninguna	Agrosuncorp S.A. brindará un talón de solicitud de crédito a cada vendedor La solicitud de crédito debe ser llenada sin tachone ni enmendaduras La firma del solicitante deberá ser igual que la que se registra en cedula de identidad

N°	Situación	Actividad Anterior	Política prexistente	Política a establecer
3	Evaluación del crédito	No podemos dar productos a crédito sin ficha técnica, y revisión crediticia del cliente, hasta ser aprobados por crédito y cobranzas.	Ninguna	Créditos y cobranzas deberá revisar ficha técnica y buro de crédito previa facturación al cliente
		Llenar con la mayor cantidad de información las fichas de cada cliente. Viviendas propias, alquiladas, propiedades, planilla de agua potable de preferencia, predios pagados, lugar de la camaronera, lugar de la oficina, o administración., lugar de embarque si es isla., etc. Datos de la esposa si es cliente persona natural.		Todos los campos de la solicitud de crédito deben ser llenados, gerencia no aprobará créditos con solicitudes incompletas
4	Aprobación del crédito	Los créditos se conceden con cheque posfechados. No se autoriza entrega de productos, sin contar con un respaldo de garantía de cumplimiento de pagos. En caso de que el vendedor incurra en una entrega sin garantía se le retendrá el total de las comisiones hasta que recupere el valor o se descontará el valor que el cliente debe entre sueldo y comisiones	Ninguna	Se debe adjuntar las garantías para la aprobación del crédito; se considerará como garantía única la emisión de un cheque a fecha según el plazo del crédito y numero de cuotas

N°	Situación	Actividad Anterior	Política prexistente	Política a establecer
5	Recaudación	Deben solicitar todos los pagos con cheques sin excepción a nombre de Agrosuncorp s.a. Y cruzados. (en caso de que no tengan cruzados favor hacer las dos rayitas en la parte superior izquierda del cheque.	Ninguna	Deben solicitar todos los pagos con cheques sin excepción a nombre de Agrosuncorp s.a. Y cruzados. (en caso de que no tengan cruzados favor hacer las dos rayitas en la parte superior izquierda del cheque.
		Toda cobranza que se reciba efectivo, debe ser entregada a oficina		Toda cobranza que se reciba efectivo, debe ser entregada a oficina
6	Canales de recaudación	La cta. Cte. De Agrosuncorp solo recibe depósitos de efectivo o cheque con sello, por lo tanto, si el cliente va a realizar deposito indicarle que deposite el cheque certificando el endoso con el jefe operativo de la agencia bancaria. (por la falta de sello de Agrosuncorp)	Ninguna	Todos los depósitos en efectivo deberán ser acreditados a la cuenta corriente N° XXXXXX a nombre de Agrosuncorp S.A.
7	Del retraso en los cobros	Clientes que tengan facturas vencidas, no facturar hasta cobrar o el vendedor debe pedir un cheque por esa factura para realizar el despacho...	Ninguna	Agrosuncorp S.A. se apegará a la tabla del banco central para el cálculo de los intereses por mora
		No se factura a clientes nuevos crédito, sino ha sido aprobado el monto y el tiempo, siempre que su calificación sea aceptable. A, b, c, d.		No se otorgará crédito a clientes con créditos vencidos existentes

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
8	Aplicación de Acciones legales	Cuando la cuenta por cobrar este 1 año impaga se procederá a realizar acciones legales contra el cliente	Ninguna	Agrosuncorp S.A. iniciara instancias legales cuando la cartera tengas más de 360 días vencidos
	Baja de cartera	Se dará de baja una cuenta por cobrar cuando esta tenga 2 años impaga y aplicando las acciones legales previas		Se dará de baja una cuenta por cobrar cuando esta tenga 2 años impaga y aplicando las acciones legales previas
9	Medidas especiales	Mensualmente se les entregará a los técnicos un reporte de la calificación crediticia de los clientes., en base a las actualizaciones de datos que mariana reciba con fecha de recepción.	Ninguna	Mensualmente se les entregará a los técnicos un reporte de la calificación crediticia de los clientes., en base a las actualizaciones de datos que mariana reciba con fecha de recepción.
		Facturas que pasan de 65 días de vencimiento, castiga al vendedor en el pago de sus comisiones. Un 30% de las comisiones ya obtenidas por cobranzas realizadas. Hasta que recupere el valor al cliente.		Agrosuncorp S.A. establecerá el 30% de castigo a las comisiones ya canceladas si el saldo restante tenga 65 días de vencimiento
		Cobranza que no ha sido gestionada por el vendedor pierde el 25% de la comisión por esa venta. Y pasa a la persona que gestiona el cobro efectivo. No descuide llamar, visitar y mantener a sus clientes		Agrosuncorp S.A. establecerá el 25% de castigo a las comisiones ya canceladas si el saldo restante tenga 30 días de vencimiento
		La venta no está realizada mientras no haya sido cobrada efectivizada en el banco.		No aplica

Nota: En esta tabla se detalla la validación de las políticas internas de crédito y cobranzas dadas por la compañía.

Elaborado: Castello y López (2020)

iv. Políticas de compras

Tabla 14
Políticas de Compras

Políticas de Compras

Nombre de la Entidad: Agrosuncorp S.A.

Departamento: Financiero

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
1	Ficha técnica del proveedor	Ninguna	Ninguna	Agrosuncorp s.a. establecerá parámetros para la aceptación de un proveedor. Para los proveedores que abastezcan insumo de materia prima estos deberán presentar su certificado ambiental y registro sanitario
2	Del crédito a solicitar	Ninguna	Ninguna	Para la aprobación del proveedor este debe otorgar financiamiento de hasta 60días

N°	Situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
3	Órdenes de compra	El jefe de bodega elaborara un formato en Excel, detallando los productos con mayor y menor rotación cada semana los días viernes, para conocer las necesidades de stock según el movimiento del producto y así solicitar para la siguiente semana.	Ninguna	se establece que para los inventarios de producto terminado las existencias mínimas corresponderán a X unidades por línea de producto
		La información se envía a gerencia, y en el caso de ser necesario autorice un monto y el tipo de requerimiento de mercadería, a fin de que se abastezca según la demanda proyectada.		Solo los productos con mayor rotación se podrán reabastecer previa autorización de referencia
		Este análisis se realizará para productos importados y nacionales.		El Análisis de la revisión debe comprender: rotación de inventario; caducidad; rentabilidad (margen bruto)
		Para pedido de mercadería, se emitirá una orden de compra según el producto que estemos solicitando previa aprobación de gerencia o las jefaturas inmediatas, la cual será enviada por correo electrónico al proveedor para su despacho. El proveedor enviará la mercadería entre los días lunes, martes y miércoles coordinando la hora con el jefe de bodega y con las respectivas facturas y guías de remisión, el cual permitirá coordinación la recepción de productos con los asistentes de bodega.		La orden de comprar será revisada junto con la cotización del producto

N°	situación	Actividad Anterior	Política preexistente	Política a establecer
4	Cotizaciones	Elaboración de cotizaciones	Ninguna	Deben existir al menos 3 cotizaciones adjuntos a la orden de compra, solo se deberán aceptar proveedores que estén registrados y cumplan con el perfil
5	De la emisión de los pagos	Cuando se ingresa la factura al sistema contable, se elabora el comprobante de retención en fuente, se archiva el documento.	Ninguna	A la recepción de la factura contabilidad tiene un plazo máximo para la entrega de la retención (comprobante virtual); Las retenciones se realizarán a proveedores recurrentes sobre cualquier valor; y a los proveedores nuevos retención a facturas superiores a \$50,00
		Cada semana se realiza un reporte para la gerencia financiera de las facturas ingresadas por cancelar (detalle de cuentas x pagar), el contador enviara por correo.		Se emitirá un listado de cheques girados en la semana (estos debidamente soportados) gerencia procederá con la revisión
		La gerencia realiza la aprobación indicando por correo, y el área contable procede a la emisión del cheque, se envía los cheques y los comprobantes de egresos emitidos para la respectiva firma de la gerencia.		Gerencia tiene el plazo de 24 horas para la revisión y aprobación de los pagos
		Los comprobantes de egresos con los cheques regresan al área de contabilidad para ser guardados en caja fuerte hasta el día de pagos, día vienes en el horario de 09:00 a 13:00 pm		Los comprobantes de egresos aprobados solo se entregarán los días viernes en el horario de 09:00 a 13:00; fuera de ese horario los cheques reposarán en caja fuerte
		Una vez recibido el cheque por parte del proveedor, firmara el egreso y regresara al área contable para ser archivado.		El proveedor solo podrá retirar los cheques de pago en el día detallado en párrafo anterior

N°	situación	Actividad Anterior	Política prexistente	Política a establecer
6	De la recepción de los productos	De lunes a miércoles llegan los camiones del proveedor para realizar los despachos de la mercadería solicitado por Agrosuncorp. La mercadería es recibida por el personal de bodega, el jefe de bodega recibe la factura y junto con el personal a cargo descargan los camiones.	Ninguna	Se receptorá mercadería únicamente los días lunes y miércoles
7	Revisión de productos	<p>Conforme van realizando la descarga, el jefe de bodega va verificando que la mercadería descrita en la factura o guía de remisión, tanto en concepto como cantidades, sean conforme con las unidades físicas entregadas.</p> <p>Se llenará un formato de “Recepción de Producto” para confirma la recepción de la mercadería, y la verificación del producto que se encuentre en buenas condiciones y llevar el control de recepción de los mismo, este formato se utilizará para productos nacionales e importados, posteriormente se realiza el “Ingreso de Bodega”</p> <ul style="list-style-type: none"> · Para compra de productos nacionales el jefe de bodega realizara el ingreso de bodega. · Para compra de productos importados el contador realizara el ingreso de bodega. <p>En los casos de que exista un faltante debe quedar detallado en la factura del proveedor, al igual que el formato de recepción de producto.</p>	Ninguna	<p>Al momento de la descarga de los productos deben ser revisados de manera minuciosa, entre sus puntos clave: fecha de caducidad; verificar que se la mercadería que se solicitó; conteo físico; que el producto no presente deterioro, daño, suciedad o que estos presenten indicios de que los hayan querido abrir</p> <p>Cuando la mercadería presente deterioro, daño, suciedad o que estos presenten indicios de que los hayan querido abrir; estos serán devueltos inmediatamente. Para ello se levantará un informe de no conformidad</p> <p>Para compra de productos nacionales el jefe de bodega realizara el ingreso de bodega.</p> <p>Para compra de productos importados el contador realizara el ingreso de bodega.</p> <p>En los casos de que exista un faltante debe quedar detallado en la factura del proveedor, al igual que el formato de recepción de producto.</p>

N°	situación	Actividad Anterior	Política prexistente	Política a establecer
8	Devoluciones	Para productos en mal estado deberá quedar registrado en la hoja de “Productos no Conforme” que será utilizada para (caducidad, daño, empaque estropeado, empaque roto, etc.)	Ninguna	Las novedades dañadas deben ser reportados al momento de la entrega evidenciándolo con fotos
9	De las notas de créditos	En el caso de registrar alguna Nota de Crédito, el jefe de bodega es el encargado de hacer la gestión para realizar el trámite correspondiente solicitando el documento al proveedor y haciendo llegar al departamento de contabilidad.	Ninguna	En el caso de registrar alguna Nota de Crédito, el jefe de bodega es el encargado de hacer la gestión para realizar el trámite correspondiente solicitando el documento al proveedor y haciendo llegar al departamento de contabilidad.

Nota: En esta tabla se detalla la validación de las políticas internas de compras dadas por la compañía.

Elaborado: Castello y López (2020)

4.1.2.3 Elaborar las cédulas presupuestarias correspondientes al Presupuesto Operativo y Financiero.

Tomando en cuenta el diagnóstico realizado a los procesos y políticas y de acuerdo con los parámetros establecidos en la fundamentación teórica de la presente investigación, a continuación, se muestran las cédulas presupuestarias que se definirán para la elaboración del presupuesto:

i. Presupuesto de ventas

Tabla 15
Modelo de cédula para presupuesto de ventas

Línea	Cantidad	Precio Promedio	Presupuesto
Línea de productos			-
Total Ventas	-	\$	-

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de ventas.

Elaborado: Castello y López (2020)

Se detallarán todas las líneas de productos, en la cantidad se incluirán todas las ventas esperadas durante el año, el precio promedio se dará por los valores que conformen cada línea de producto (si la compañía no posee líneas se detallaran ítem por ítem); el presupuesto se compone del producto entre la cantidad y precio promedio.

ii. Presupuesto de producción

Tabla 16
Modelo de cédula para presupuesto de producción

Línea	Línea de Equipos	Línea Acuícola	Línea Agroindustrial	Línea Veterinaria
Ventas Presupuestadas				
(+) Inventario Final Esperado al cierre del 2020				
= Unidades requeridas				
(-) Inventario Inicial de productos				
= Presupuesto de compras (producción)				

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de producción.

Elaborado: Castello y López (2020)

Para llegar al presupuesto de compras se debe considerar la política del inventario final al cierre de año o mes; este inventario deseado se sumará a la cantidad de ventas presupuestadas siendo este el equivalente a las unidades requeridas. Las unidades a comprar se obtendrán de las unidades requeridas menos el inventario ya existente.

iii. Presupuesto de compras

Tabla 17
Modelo de cédula para presupuesto de compras

Línea	Presupuesto de compras (producción)	Precio Promedio	Presupuesto
Línea de Equipos			
Línea Acuícola			
Línea Agroindustrial			
Línea Veterinaria			
Total compras			

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de compras.

Elaborado: Castello y López (2020)

La cantidad del presupuesto de compras es igual al presupuestado en la producción; esta cantidad se multiplicará por el precio promedio, de esta manera se puede conocer las unidades a comprar en dólares.

iv. Presupuesto de gasto de ventas y administración

➤ Proyección de pago roles

Tabla 18
Modelo de cédula para presupuesto roles de pago

Cargo	Sueldo Afiliación	(+) Bonos Aportados al IESS	= Total Ingresos Mensual	=Total Ingresos Anual	(-) Aporte Personal	= Total a Pagar
Cargo						
Total				\$ -	\$ -	\$ -

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de roles de pago.

Elaborado: Castello y López (2020)

Para legal al sueldo a pagar, sumaremos todos los ingresos gravados IESS menos el aporte personal esto por el año completo de trabajo; o si la empresa maneja trabajos por temporadas estas se deberán estimar de acuerdo al tiempo de los ciclos

➤ **Proyección de pago beneficios sociales**

Tabla 19
Presupuesto de pago beneficios sociales

Cargo	Antigüedad en Días Laborados	Aplica Fondos de Reserva	Total Ingresos Anual	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Décimo Tercer sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones
Cargo								
Total				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de pago de beneficios sociales.

Elaborado: Castello y López (2020)

Para el cálculo de los beneficios sociales se necesita conocer la antigüedad de días laboradores para el cálculo del fondo de reserva; y el total de ingresos por el año para la décima tercera remuneración. Para el décimo cuarto que días laboro y para las vacaciones conocer la fecha de ingreso del colaborador.

➤ **Proyección de otros pagos por gastos generales**

Tabla 20
Modelo de cédula presupuestaria de otros pagos por gastos generales

Cargo	Monto	Periodicidad	Aumenta	Disminuye
Gastos		Mensual		
Total otros gastos	\$			

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de otros pagos.

Elaborado: Castello y López (2020)

Para los otros pagos; se deberá especificar qué tipo de gasto se hace referencia el monto y su recurrencia para de esta manera ubicarlos en la línea de tiempo del flujo final; y con la columna de crédito se podrá identificar en que mes se hace el desembolso y en cuantas partes se lo realiza.

➤ **Proyección de otros gastos que no generan salida de efectivo en su año corriente**

Tabla 21

Modelo de cédula presupuesto de gastos que no generan salida de efectivo en su año corriente

Cargo	Monto	Periodicidad	Aumenta	Disminuye
Gastos		Mensual		
Total otros gastos	\$			

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de otros gastos.

Elaborado: Castello y López (2020)

Estos gastos no generan salida de efectivo al menos en su primer año, pero tienen efectos en años posteriores poniendo un riesgo de liquidez corriente. La compañía debe tener claro hasta dónde llega el límite (decisión de cuando pagar) y así considerar tales provisiones en el flujo en años futuros

➤ **Presupuesto de inventario final**

Tabla 22

Presupuesto de inventario final

Línea	Inventario Final Esperado al cierre del 2019	Precio Promedio	Total
Línea de productos	-	-	-
Totales	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de inventario final.

Elaborado: Castello y López (2020)

Esta cédula dependerá directamente de la política que establezca la compañía, sin ese parámetro será difícil cuantificar el inventario teniendo un efecto de no poder presupuestar incluso el costo de venta.

Teniendo definida la política de abastecimiento y fijado un monto deseado se puede calcular el inventario con un precio de compras promedio basado en hechos históricos de al menos el último año.

➤ **Presupuesto de costo de venta**

Tabla 23
Presupuesto de costo de venta

Línea	Inventario Inicial	(+) Compras	(-) Inventario Final Esperado al cierre del 2019	= Costo de Venta	Precio Promedio	Total
Línea de productos	-	-	-	-	-	-
Totales			\$ -		\$ -	\$ -

Nota: En esta tabla se detalla el modelo de cédula para presupuesto de costo de venta.

Elaborado: Castello y López (2020)

Para el costo de venta utilizaremos los componentes que ya conocemos y los resultados que se espera obtener, al inventario inicial se le sumaran las compras presupuestados y se le restara el inventario final deseado, este resultado es el costo de venta o unidades vendidas que multiplicada por el costo promedio se obtiene el costo de venta esperado

v. Entradas de Efectivo

Las entradas del efectivo se presentarán de manera horizontal separado por meses donde se considerarán los cobros y ventas del mes corriente arrancando con el saldo de la cartera del año anterior.

A las ventas esperadas se le restara las ventas esperadas a crédito y se sumará el cobro esperado de las ventas y la recuperación que se proponga, este resultado representará el disponible a ser utilizado.

vi. Salidas de Efectivo

En las salidas de efectivo se considera como primer punto el pago a proveedores de acuerdo al plan de negociación si existieren proveedores que tengan distintos convenios de pago estos deberán ser identificados y agruparlos para obtener un flujo preciso.

En otra descripción estarán los relacionado a la nómina el detalle será presentado de manera horizontal de forma mensualizada junto con los otros gastos, esta información nace de las cedulas presupuestarias, para efectos de flujo no se considerarán los gastos que no generen salida de efectivo a menos que la compañía considere cancelar algún pasivo no corriente.

vii. Flujo proyectado

El flujo proyectado es el resultado final de la liquidez de la compañía, mencionando que la otra parte del resultado final corresponde a los estados financieros y que en ella se mide la rentabilidad.

Este flujo consiste en agrupar las entradas de efectivo y las salidas; a estas se les añade sucesos puntuales tales como aportaciones de socios; distribución de dividendos; aumento de capital social; endeudamientos con instituciones financieras entre otras.

Se detallará de manera horizontal separado por meses empezando con el saldo inicial de efectivo y equivalente de efectivo presentado en el estado financiero. Hacia abajo se detallarán las entradas de efectivo, se restarán las salidas de efectivo, se sumarán los aumentos de capital, se sumarán las aportaciones para futuras capitalizaciones siempre y cuando sean en efectivo; se restaran el pago de los dividendos incluyendo el impuesto a la renta; se sumaran las acreditaciones por nuevos préstamos con instituciones financieras y se restaran las cuotas mensualizadas posterior al mes de adquirir la obligación.

Como resultado final se obtendrá el efectivo presupuestado al final del ejercicio y que, para comprobar la correcta aplicación de todas las cédulas este debe coincidir con el estado financiero en la casilla efectivo y equivalentes del efectivo.

4.1.2.4 Preparar el presupuesto maestro para la empresa Agrosuncorp S.A.

i. Presupuesto de ventas

Tabla 24
Datos históricos

Línea	Tipo de Tarifa	Año 2018	Año 2019	Incremento o Disminución
Línea de Equipos	12%	-	1.023,03	Incremento
Línea Acuícola	0%	3.912.161,61	3.931.942,72	Incremento
Línea Agroindustrial	0%	783.685,78	495.909,81	Disminución
Línea Veterinaria	0%	106.157,25	146.646,65	Incremento
Total Ventas		\$ 4.802.004,64	\$ 4.575.522,20	

Nota: En esta tabla se detalla los datos históricos del presupuesto de ventas año 2018 y 2019.

Elaborado: Castello y López (2020)

➤ **Premisas de flujo**

Para la proyección se estima recuperar el nivel de ventas del año 2018 en las líneas que presentaron disminución.

Para las líneas que presentaron incremento, se estima el mismo volumen de ventas para el año siguiente.

Las ventas mantienen la forma de cobro a 30 días plazo.

Se consideró también establecer una meta de recuperación de cartera vencida en al menos un 30% en su primer año.

➤ **Proyección**

Tabla 25
Presupuesto de ventas

Línea	Cantidad	Precio Promedio	Presupuesto
Línea de Equipos	8,00	179,53	1.436,24
Línea Acuícola	12.700,00	310,17	3.939.159,00
Línea Agroindustrial	3.850,00	129,80	499.730,00
Línea Veterinaria	580,00	254,20	147.436,00
Total Ventas	17.138,00		\$ 4.587.761,24

Nota: En esta tabla se detalla los datos históricos del presupuesto de ventas por línea.

Elaborado: Castello y López (2020)

ii. **Presupuesto de producción**

➤ **Premisas de flujo**

Se determinó en base a la proyección de unidades establecidas en el presupuesto de ventas.

Para el inventario final esperado se consideró mantener al final lo necesario para cubrir ventas de al menos un bimestre posterior al cierre

Dicha cantidad se estableció de acuerdo a la revisión efectuada a las compras.

➤ **Proyección**

Tabla 26
Presupuesto de producción

Línea	Línea de Equipos	Línea Acuícola	Línea Agroindustrial	Línea Veterinaria
Ventas Presupuestadas	5	12700	3850	580
(+) Inventario Final Esperado al cierre del 2020	2	2100	600	90
= Unidades requeridas	7	14800	4450	670
(-) Inventario Inicial de productos	1	1900	760	112
= Presupuesto de compras (producción)	6	12900	3690	558

Nota: En esta tabla se detalla los datos históricos del presupuesto de producción por línea.

Elaborado: Castello y López (2020)

iii. **Presupuesto de compras**

➤ **Premisas de flujo**

Se determinó en base a la proyección de unidades establecidas en el presupuesto de producción.

El precio promedio de compra se basa en el 65% del valor del pvp promedio, porcentaje es del valor histórico de los estados financieros.

Para los pagos se consideró el 50% a 30 días y el restante a 60 días. También se propuso librar el pasivo corriente realizando pagos a cuentas por pagar pendientes del año anterior.

➤ **Proyección**

Tabla 27
Presupuesto de compras

Línea	Presupuesto de compras (producción)	Precio Promedio	Presupuesto
Línea de Equipos	6	116,69	700,17
Línea Acuícola	12900	201,61	2.600.775,45
Línea Agroindustrial	3690	84,37	311.325,30
Línea Veterinaria	558	165,54	92.371,32
Total compras	17154	\$ 568,22	\$ 3.005.172,24

Nota: En esta tabla se detalla los datos históricos del presupuesto de compras por línea.

Elaborado: Castello y López (2020)

iv. Presupuesto de gasto de ventas y administración

➤ Premisas de flujo

El gasto de sueldo se mantiene para aquellos que superan el salario básico

Para aquellos colaboradores que tengan el salario básico se espera un incremento del 1,52%

El pago de fondo de reserva se determinó por el día de antigüedad, esta suma debe superar los 365 días

Los beneficios sociales están calculados de acuerdo a las bases legales según el código de trabajo

Dentro de los otros gastos generales incurridos, se esperan mantener el mismo rubro.

➤ **Proyección de pago roles**

Tabla 28
Presupuesto de nomina

Cargo	Sueldo Afiliación	Bonos Aportados al IESS	Total Ingresos Mensual	Total Ingresos Anual	Aporte Personal	Total a Pagar
Gerente General	2500	0	2500	30.000,00	2.835,00	27.165,00
Contralor General	1500	0	1500	18.000,00	1.701,00	16.299,00
Asistente Financiero	800	200	1000	12.000,00	1.134,00	10.866,00
Contador General	1500	200	1700	20.400,00	1.927,80	18.472,20
Asistente Contable	800	200	1000	12.000,00	1.134,00	10.866,00
Tesorería	495		495	5.940,00	561,33	5.378,67
Importaciones	600	200	800	9.600,00	907,20	8.692,80
Recursos humanos	2500		2500	30.000,00	2.835,00	27.165,00
Compras	575		575	6.900,00	652,05	6.247,95
Bodega	450		450	5.400,00	510,30	4.889,70
Facturación	500	200	700	8.400,00	793,80	7.606,20
Cobranzas	1000	200	1200	14.400,00	1.360,80	13.039,20
Vendedores (8)	6400	4000	10400	124.800,00	11.793,60	113.006,40
Total				\$ 297.840,00	\$28.145,88	\$ 269.694,12

Nota: En esta tabla se detalla los datos históricos del presupuesto de nómina.

Elaborado: Castello y López (2020)

➤ **Proyección de pago beneficios sociales**

Tabla 29

Presupuesto de pago beneficios sociales

Cargo	Antigüedad en Días Laborados	Aplica Fondos de Reserva	Total Ingresos Anual	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Décimo Tercer sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones
Gerente General	3650	Si	30.000,00	3.645,00	2.499,99	2.500,00	400,00	1.250,00
Contralor General	1460	Si	18.000,00	2.187,00	1.499,99	1.500,00	400,00	750,00
Asistente Financiero	1095	Si	12.000,00	1.458,00	1.000,00	1.000,00	400,00	500,00
Contador General	210	No	20.400,00	2.478,60	-	1.700,00	400,00	850,00
Asistente Contable	150	No	12.000,00	1.458,00	-	1.000,00	400,00	500,00
Tesorería	730	Si	5.940,00	721,71	495,00	495,00	400,00	247,50
Importaciones	1095	Si	9.600,00	1.166,40	800,00	800,00	400,00	400,00
Recursos humanos	548	Si	30.000,00	3.645,00	2.499,99	2.500,00	400,00	1.250,00
Compras	720	Si	6.900,00	838,35	575,00	575,00	400,00	287,50
Bodega	820	Si	5.400,00	656,10	450,00	450,00	400,00	225,00
Facturación	820	Si	8.400,00	1.020,60	700,00	700,00	400,00	350,00
Cobranzas	720	Si	14.400,00	1.749,60	1.200,00	1.200,00	400,00	600,00
Vendedores	1460	Si	15.600,00	1.895,40	1.299,99	1.300,00	400,00	650,00
Total			\$ 188.640,00	\$ 22.919,76	\$13.019,95	\$ 15.720,00	\$ 5.200,00	\$ 7.860,00

Nota: En esta tabla se detalla los datos históricos del presupuesto de beneficios sociales.

Elaborado: Castello y López (2020)

➤ **Proyección de otros pagos por gastos generales**

Tabla 30

Presupuestos de otros pagos por gastos generales

Cargo	Monto	Periodicidad	Crédito
Impuestos contribuciones y otros	10.100,00	Mensual	No
Iva Cargado al Gasto	53.000,00	Mensual	No
Impuestos salidas de divisa	61.000,00	Mensual	No
Honorarios Profesionales	136.000,00	Mensual	Si
Promoción y publicidad	31.000,00	Mensual	No
Combustibles y lubricantes	14.000,00	Mensual	No
Gastos De Viajes	28.200,00	Mensual	No
Gasto De Gestión	860,00	Mensual	No
Arrendamientos Operativos	24.000,00	Mensual	No
Suministros Y Materiales	54.000,00	Mensual	Si
Mantenimiento Y Reparaciones	67.500,00	Mensual	Si
Seguros Y Reaseguros	54.000,00	Mensual	Si
Servicios Públicos / Básicos	12.300,00	Mensual	No
Otros	98.000,00	Mensual	Si
Gastos Bancarios	5.300,00	Mensual	No
Total otros gastos	\$ 649.260,00		

Nota: En esta tabla se detalla los datos históricos del presupuesto de otros pagos por gastos generales.

Elaborado: Castello y López (2020)

➤ **Proyección de otros gastos que no generan salida de efectivo en su año corriente**

Tabla 31

Presupuesto de gastos que no generan salida de efectivo en su año corriente

Cargo	Monto	Periodicidad	Aumenta	Disminuye
Depreciaciones	40.000,00	Mensual		Activo
Perdidas por deterioro	9.400,00	Mensual	Pasivo	
Gasto por provisiones	6.400,00	Mensual	Pasivo	
Total otros gastos	\$ 55.800,00			

Nota: En esta tabla se detalla el presupuesto de gastos que no generen salida de efectivo.

Elaborado: Castello y López (2020)

➤ **Presupuesto de inventario final**

Tabla 32

Presupuesto de inventario final

Línea	Inventario Final Esperado al cierre del 2019	Precio Promedio	Total
Línea de Equipos	2,00	116,69	233,39
Línea Acuícola	2.100,00	201,61	423.382,05
Línea Agroindustrial	600,00	84,37	50.622,00
Línea Veterinaria	90,00	165,23	14.870,70
Totales	\$ 2.792,00	\$ 567,91	\$ 489.108,14

Nota: En esta tabla se detalla el presupuesto de inventario final.

Elaborado: Castello y López (2020)

➤ **Presupuesto de costo de venta**

Tabla 33

Presupuesto de costo de venta

Línea	Inventario Inicial	(+) Compras	(-) Inventario Final Esperado al cierre del 2019	= Costo de Venta	Precio Promedio	Total
Línea de Equipos	1	6	2,00	5,00	116,69	583,47
Línea Acuícola	1900	12900	2.100,00	12.700,00	201,61	2.560.453,35
Línea Agroindustrial	760	3690	600,00	3.850,00	84,37	324.824,50
Línea Veterinaria	112	558	90,00	580,00	165,23	95.833,40
Totales			\$ 2.792,00		\$ 567,91	\$ 2.981.694,72

Nota: En esta tabla se detalla el presupuesto de costo de venta.

Elaborado: Castello y López (2020)

v. **Entradas de Efectivo**

Tabla 34
Proyección ingreso de efectivo por actividades ordinarias

Descripción	Saldo Inicial al 31/12/2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ingresos		334.528,85	369.911,56	294.630,80	363.123,39	438.547,08	423.816,55	333.022,62	350.224,94	380.252,71	411.593,09	498.803,70	389.305,95
(+) Cobro cartera 30 días	406.020,93	334.528,85	369.911,56	294.630,80	363.123,39	438.547,08	423.816,55	333.022,62	350.224,94	380.252,71	411.593,09	498.803,70	
(-) Ventas a créditos	334.528,85	369.911,56	294.630,80	363.123,39	438.547,08	423.816,55	333.022,62	350.224,94	380.252,71	411.593,09	498.803,70	389.305,95	
(+) Recuperación de cartera vencida	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66	14.872,66
Total entradas de efectivo		420.893,59	349.401,51	384.784,22	309.503,46	377.996,05	453.419,74	438.689,21	347.895,28	365.097,60	395.125,37	426.465,75	513.676,36

Nota: En esta tabla se detalla el presupuesto de ingresos de efectivo por actividades ordinarias.

Elaborado: Castello y López (2020)

vi. Salidas de Efectivo

Tabla 35

Proyección de salida de efectivo por pago a proveedores relacionados con la producción

Descripción	Saldo Inicial al 31/12/2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Compras		92.787,88	408.463,86	118.028,32	171.957,49	430.448,18	197.700,30	167.976,24	336.425,97	227.862,10	262.195,35	223.781,28	367.545,25
Pago proveedores													
Pago 30 Días			46.393,94	204.231,93	59.014,16	85.978,75	215.224,09	98.850,15	83.988,12	168.212,99	113.931,05	131.097,68	111.890,64
Pago 60 Días				46.393,94	204.231,93	59.014,16	85.978,75	215.224,09	98.850,15	83.988,12	168.212,99	113.931,05	131.097,68
Por vencer 30 días		94.109,73	94.109,73										
Por vencer 60 días		69.920,93											
Pago Proveedores del exterior		30.771,03	30.771,03										
Propuesta de pago Proveedores locales													
Vencido de 30 a 120 días		23.306,97	23.306,97	23.306,98									
Total pago proveedores relacionados a la producción		218.108,66	194.581,67	273.932,85	263.246,09	144.992,91	301.202,84	314.074,24	182.838,27	252.201,11	282.144,04	245.028,73	242.988,32

Nota: En esta tabla se detalla el presupuesto de salida de efectivo por pago a proveedores relacionados con la producción.

Elaborado: Castello y López (2020)

Tabla 36

Proyección de salida de efectivo por pago de nómina, beneficios sociales y otros pagos

Descripción	Saldo Inicial al 31/12/2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Sueldos por pagar		22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51	22.474,51
Aporte Patronal		4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47	4.255,47
Fondo de Reserva Décimo		1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00
Tercer sueldo Décimo		1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00	1.310,00
Cuarto Sueldo		433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33
Vacaciones		655,00	655,00	655,00	655,00	655,00	655,00	655,00	655,00	655,00	655,00	655,00	655,00
Otros pagos a crédito			17.062,50	34.125,00	34.125,00	34.125,00	34.125,00	34.125,00	34.125,00	34.125,00	34.125,00	34.125,00	34.125,00
Otros pagos corrientes (incluyen gastos financieros)		19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00	19.980,00
Total otros pagos		50.193,31	67.255,81	84.318,31									

Nota: En esta tabla se detalla el presupuesto de salida de efectivo por pago de nómina, beneficios sociales y otros pagos.

Elaborado: Castello y López (2020)

vii. Flujo proyectado

Tabla 37
Proyección del flujo neto basado en los presupuestos establecidos

Descripción	Saldo	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
	Inicial al 31/12/2019												
Total entradas de efectivo		420.893,59	349.401,51	384.784,22	309.503,46	377.996,05	453.419,74	438.689,21	347.895,28	365.097,60	395.125,37	426.465,75	513.676,36
Total pago proveedores relacionados a la producción		218.108,66	194.581,67	273.932,85	263.246,09	144.992,91	301.202,84	314.074,24	182.838,27	252.201,11	282.144,04	245.028,73	242.988,32
Total otros pagos		50.193,31	67.255,81	84.318,31	84.318,31	84.318,31	84.318,31	84.318,31	84.318,31	84.318,31	84.318,31	84.318,31	84.318,31
Pago Iess 2018	24.323,93												
Pago beneficios empleados 2018					210.602,55								
Pago de dividendos							316.834,62						
Aumento de Capital Social								250.000,00					
Total flujo de efectivo	476.048,29	604.315,98	691.880,01	718.413,07	469.749,58	618.434,42	369.498,40	659.795,06	740.533,76	769.111,94	797.774,97	894.893,69	1.081.263,42

Nota: En esta tabla se detalla la proyección del flujo neto basado en los presupuestos establecidos.

Elaborado: Castello y López (2020)

4.1.2.5 Analizar el presupuesto maestro y su incidencia en la toma de decisiones dentro de la compañía.

Tabla 38

Estados de Situación Financiera al 31 de Diciembre 2019

AGROSUNCORP S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019

CUENTA	AL 31/DIC/2019 PRESUPUESTADO	AL 31/DIC/2019 REAL
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	1.081.263,42	391.429,73
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	567.777,79	1.327.595,86
PROVISION ACUMULADA DE CUENTAS POR COBRAR	(47.554,52)	(71.707,89)
ANTICIPOS VARIOS	31.696,75	24.028,27
IMPUESTOS RETENIDOS EN LA FUENTE	45.977,49	43.347,50
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	489.315,57	604.705,60
ANTICIPO PROVEEDORES NACIONALES	9.424,58	23.044,83
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.177.901,09	2.342.443,90
ACTIVO NO CORRIENTE		
MUEBLES Y ENSERES	5.882,61	5.882,61
EQUIPOS DE COMPUTACION	22.694,20	22.694,20
EQUIPOS DE OFICINA	1.440,86	-
EQUIPOS DE MONITOREO	2.060,80	2.060,80
VEHICULOS	231.096,30	221.428,39
DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(193.697,99)	(170.844,77)
ACTIVO IMP. DIFERIDOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	2.011,50	7.070,50
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	71.488,28	88.291,73
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 2.249.389,37	\$ 2.430.735,63
PASIVO		

Tabla 39**Estados de Situación Financiera al 31 de Diciembre 2019**

PASIVOS CORRIENTES			
	PROVEEDORES	530.623,41	1.028.558,82
PAGAR	TARJETAS DE CREDITO POR	416,26	20.111,56
	COMISIONES POR PAGAR	10.108,99	8.985,24
	IMPUESTO X PAGAR	7.757,67	13.618,74
EMPLEADOS	PASIVOS POR BENEFICIOS A	35.044,24	46.135,25
	ANTICIPOS DE CLIENTES	317,72	1.317,76
PAGAR	OTRAS BONIFICACIONES POR	130.052,15	123.409,14
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	714.320,44	1.242.136,51
PASIVOS NO CORRIENTES			
	PASIVO IMP. DIFERIDOS POR		
BENEFICIOS A EMPLEADOS	PASIVOS NO CTE POR	2.011,50	5.059,00
BENEFICIOS A EMPLEADOS	PROVISIONES DE GASTOS	83.917,64	102.623,20
VARIOS		2.561,93	1.500,00
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	88.491,07	109.182,20
TOTAL DEL PASIVO	\$	802.811,51	\$ 1.351.318,71
PATRIMONIO			
	CAPITAL SUSCRITO	450.000,00	450.000,00
	RESERVA LEGAL	65.626,01	65.626,01
ESTATUTARIA	RESERVAS FACULTATIVA Y	9.587,94	9.587,94
	UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	379.028,10	379.028,10
CURSO	UTILIDAD EJERCICIO AÑO EN	547.846,81	185.555,43
ACTUARIALES	GANANCIAS O PERDIDAS	(5.511,00)	(10.380,56)
	TOTAL DEL PATRIMONIO	1.446.577,86	1.079.416,92
TOTAL DEL PASIVO Y			
PATRIMONIO	\$	2.249.389,37	\$ 2.430.735,63

Tabla 40

Estados de Resultado Integral al 31 de diciembre de 2019

**AGROSUNCORP S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019**

	INGRESOS	PRESUPUESTO 2019	REAL 2019
	INGRESOS	4.587.761,24	4.575.522,20
	COSTOS		
	COSTO DE VENTAS	2.981.694,72	3.014.540,42
	GASTOS		
	SUELDOS Y SALARIOS	297.840,00	426.828,18
	BENEFICIOS SOCIALES	28.780,00	102.859,73
	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	35.939,71	50.573,41
	HONORARIOS PROFESIONALES Y		
DIETAS		136.000,00	156.952,94
	HONORARIOS A NO RESIDENTES	-	-
	JUBILACION PATRONAL	-	-
	DESAHUCIO	-	-
	DEPRECIACIONES	40.000,00	37.825,76
	AMORTIZACIONES	-	-
	PERDIDAS POR DETERIORO DE VALOR	-	10.849,78
	GP JUBILACION PATRONAL	6.400,00	14.556,00
	PERDIDAS EN VENTAS DE ACTIVOS	-	-
	OTROS GASTOS	-	-
	PROMOCION Y PUBLICIDAD	31.000,00	40.866,14
	TRANSPORTE	-	-
	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	14.000,00	16.264,10
	GASTOS DE VIAJES	28.200,00	60.233,12
	GASTO DE GESTION	860,00	4.523,15
	ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	24.000,00	30.476,42
	SUMINISTROS Y MATERIALES	54.000,00	66.734,46
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	67.500,00	73.934,29
	MERMAS	-	-
	SEGUROS Y REASEGUROS	54.000,00	58.916,82
	GASTOS ASIGNADOS DESDE EL		
EXTERIOR		-	-
	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y		
OTROS		124.100,00	103.442,41
	COMISIONES NO FINANCIERAS	-	-
	INSTALACIONES, ORGANIZACIÓN	-	-
	IVA GASTO	-	-
	SERVICIOS PUBLICOS / BASICOS	12.300,00	18.822,11
	PERDIDAS POR SINIESTROS	-	-
	OTROS	98.000,00	97.311,25
	GASTOS FINANCIEROS	-	-
	OTROS GASTOS FINANCIEROS	-	-
	GASTOS BANCARIOS	5.300,00	3.456,28

TOTAL GASTOS	\$	1.058.219,71	\$	1.375.426,35
TOTAL COSTO	\$	2.981.694,72	\$	3.014.540,42
TOTAL, COSTO Y GASTO	\$	4.039.914,43	\$	4.389.966,77
UTILIDAD	\$	547.846,81	\$	185.555,43

viii. **Análisis financiero**

Tabla 41

Resultados obtenidos en los cobros por el año presupuestado 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2019 presupuestado
Ingresos netos	4.802.004,64	4.575.522,20	4.587.761,24
(+) Saldo inicial cuentas por cobrar	475.850,21	762.964,69	762.964,69
(-) Saldo final cuentas por cobrar	762.964,69	1.327.592,86	567.777,79
Cobros efectuados durante el periodo fiscal	4.514.890,16	4.010.894,03	4.782.948,14

Nota: En esta tabla se detalla los Resultados obtenidos en los cobros por el año presupuestado 2019

Elaborado: Castello y López (2020)

Tabla 42

Resultados obtenidos en las compras por el año presupuestado 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2019 presupuestado
Costo de venta	2.965.913,25	3.014.540,42	2.981.694,72
(+) Inventario final	465.838,06	604.705,60	489.315,57
(-) Inventario inicial	465.803,60	465.838,06	465.838,06
= Compras netas	2.965.947,71	3.153.407,96	3.005.172,23

Nota: En esta tabla se detalla los Resultados obtenidos en las compras por el año presupuestado 2019

Elaborado: Castello y López (2020)

Tabla 43

Resultados obtenidos en la rotación del inventario por el año presupuestado 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2019 presupuestado
(+) Inventario final	465.803,60	604.705,60	489.315,57
(+) Inventario inicial	448.690,00	465.838,06	465.838,06
Inventario Promedio	457.246,80	535.271,83	477.576,82
Costo de venta	2.965.913,25	3.014.540,42	2.981.694,72
Rotación de inventarios	6,49	5,63	6,24

Nota: En esta tabla se detalla los Resultados obtenidos en la rotación del inventario por el año presupuestado 2019

Elaborado: Castello y López (2020)

Tabla 44
Resultados obtenidos en el capital de trabajo por el año presupuestado 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2019 presupuestado
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.744.395,34	2.342.443,90	2.177.901,09
TOTAL PASIVO CORRIENTE	808.226,88	1.242.136,51	714.320,44
Capital de trabajo	936.168,46	1.100.307,39	1.463.580,65

Nota: En esta tabla se detalla los Resultados obtenidos en el capital de trabajo por el año presupuestado 2019.

Elaborado: Castello y López (2020)

Tabla 45
Resultados obtenidos en utilidad bruta por el año presupuestado 2019

Detalle	Año 2018	Año 2019	Análisis horizontal	Año 2019 presupuestado	Análisis horizontal
INGRESOS	4.802.004,64	4.575.522,20	-4,72%	4.587.761,24	-4,46%
(-) Costo de ventas	2.965.913,25	3.014.540,42	1,64%	2.981.694,72	0,53%
(-) Gastos generales	1.254.370,54	1.375.426,35	9,65%	1.058.219,71	-15,64%
Utilidad bruta del ejercicio	581.720,85	185.555,43	-68,10%	547.846,81	-5,82%

Nota: En esta tabla se detalla los Resultados obtenidos en utilidad bruta por el año presupuestado 2019

Elaborado: Castello y López (2020)

4.2 Resultado Final

Como resultado final luego de aplicar un presupuesto al ejercicio fiscal 2019 se consiguió lo siguiente:

- Los cobros efectuados presupuestados del 2019 pudieron incrementar en un 5.94% en relación al año 2018; y recaudar al menos \$772.057,11 más que el año 2019.
- Las compras presupuestadas del año 2019 pudieron ser inferior en un 4.68% en relación al 2019 real.
- A pesar del aumento en compras entre el 2018 y 2019 al realizar un presupuesto se pudo haber conseguido un incremento en la rotación del 5.63 veces a 6.24 veces.
- El costo de ventas entre el 2018 y 2019 incrementó en un 1.62%, sin embargo, con un presupuesto este pudo haber incrementado en un 0.53%.
- El saldo de proveedores al cierre del año presupuestado 2019 incrementaría en un 36.20% con relación al cierre del 2018, a diferencia que el año 2019 real que incrementó en un 164%
- El capital de trabajo aumentaría en un 56.34% aplicando un presupuesto a diferencia del estado financiero real que aumentó en un 17.53%.
- La utilidad del ejercicio (resultados presupuestados) antes de participación trabajadores representaría el 11.94% del total de los ingresos a diferencia del año 2019 real que representó el 4.06%.

CONCLUSIONES

El presupuesto maestro es una herramienta que nace del detalle de cada actividad de la empresa, esta herramienta permite aclarar los objetivos específicos de la compañía. Sin embargo, los resultados al cierre del año dependerán netamente de las decisiones que tome el directivo de la empresa.

Para que las decisiones del directivo sean las más acertadas posibles, deben tener claro los objetivos y contar con herramientas que cuiden de los recursos de la empresa, tener el control de sus procesos internos y contar con políticas claramente definidas.

Agrosuncorp S.A. tiene políticas definidas en el departamento de contabilidad y en el resto de los departamentos no posee ninguna, sin embargo, en la mayoría de las áreas existen actividades realizadas por conocimientos anteriores, de manera empírica, la desventaja de este suceso es que los procesos pueden cambiarse sin análisis previo.

Al realizar la evaluación del control interno se demostró que Agrosuncorp posee un alto riesgo en el manejo de sus recursos, incluyendo que no tienen políticas escritas que sirvan de guía para el personal. Esto se ve reflejado en los estados financieros dado que se redujeron las ventas; los gastos incrementaron; el costo de venta y al final del cierre el inventario quedó con un stock suficiente para 3 meses de ventas según análisis de rotación de inventarios, también quedó un aumento en las cuentas por pagar.

Es por ello que se debe elaborar un presupuesto de todas las áreas y dejar establecido de manera objetiva hacia donde quiere llegar la compañía.

Con la elaboración de un supuesto de actividades del año 2019 aplicando criterios razonables propios de las autoras, se demostró que las ventas pueden como no aumentar, estas dependerán de factores externos que no tiene control la compañía. Por otra parte, los costos de ventas si pueden ser controlados y juntos con los gastos muestran una baja al cierre de año. Los estados financieros también se vieron afectados de manera positiva aumentando la rotación del inventario, reducción de la cartera, disminución del pago a proveedores y aumento en el capital de trabajo.

RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, presentamos algunas recomendaciones en base a los resultados y conclusiones que se obtuvieron del presente trabajo de investigación:

- Se recomienda a los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoria que previo al uso de las herramientas para el levantamiento de información conozcan muy bien las técnicas, ya sean estas: encuestas, entrevistas, cuestionarios, análisis documental, etc. De esta manera se podrán formular mejor las preguntas sobre los datos requeridos, y se optimizara el tiempo en cuanto a la interpretación de los datos.
- Dentro de los manuales de procedimientos vigentes se evidencia la existencia de procesos y políticas dentro del mismo manual, provocando confusión a quien use el manual como guía de trabajo. Por lo tanto, se sugiere organizar las actividades de cada departamento junto con sus políticas por separado recordando que las políticas delimitan las actividades de cada colaborador. Las autoras en el desarrollo del proyecto levantaron flujogramas que podrían ser de utilidad para la compañía.
- Se deben elaborar evaluaciones de los procesos de control interno periódicamente, de esta manera el colaborador tendrá el deber junto con la obligación de conocer tanto sus actividades a cumplir como las políticas que respetar, cuidando y minimizando el riesgo de la compañía.
- Se pudo constatar mediante la observación directa que existen muchas actividades que no están escritas dentro de un manual, es por ello que se debe dejar por escrito todas las actividades que realiza las compañías incluso cuando estas sean al menos una vez al año. Las autoras dejaron plasmadas las posibles políticas que pudieran beneficiar a la compañía.
- Se deben establecer presupuestos previos al inicio del año siguiente. Si bien es cierto la compañía puede como no puede tener problemas de liquidez, pero con dicho presupuesto se pueden despertar ideas de nuevos negocios o de potenciar el ya existente. Las autoras presentaron modelos de cédulas presupuestarias que podrían adaptarse a la compañía.
- Para finalizar lo más importante, que la gerencia considere revisar los presupuestos antes de la toma de decisiones administrativas, financieras, de producción y de ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Gutiérrez, L. (2015). Procesos de gestión de unidades de información y distribución turística.
- Borja Gérman, J. S. (30 de Junio de 2012). *Wikispaces*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de <http://presupuestojennyb.wikispaces.com/PRESUPUESTO-+Proceso+Presupuestario+-+Clasificaci%C3%B3n>
- BORJA GÉRMAN, J. S. (30 de Junio de 2012). *Wikispaces*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de <http://presupuestojennyb.wikispaces.com/PRESUPUESTO-+Proceso+Presupuestario+-+Clasificaci%C3%B3n>
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- BRAVO SANTILLÁN, M., LAMBRETÓN TORRES, V., & MÁRQUEZ GONZÁLEZ, H. (2010). *Introducción a las Finanzas* (Cuarta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Burbano Ruíz, J. (2005). *Presupuesto, enfoque de gestión, planeación y control de recursos*.
- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos un Enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Bogotá-Colombia: Mcgraw Hill.
- BURBANO RUIZ, J. E. (2005). *Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá-Colombia: McGraw Hill.
- BURBANO RUIZ, J. E. (2011). *PRESUPUESTOS*. MÉXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Cámara Nacional de Acuacultura . (2019). Guayaquil: CNA.
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- CORONA ROMERO, E. (2014). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES Y CONSOLIDADOS*.

- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKewjvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAYBFA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- Díaz Cruz, M. C. (2016). *Presupuestos: enfoque para la planeación financiera*. Bogotá: Pearson.
- EMERY, D., FINNERTY, J., & STOWE, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Federación Internacional de Contadores. (2011). *MANUAL DE LA IFAC 2011 DE PRONUNCIAMIENTOS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD DEL SECTOR PÚBLICO*.
- García Padilla, V. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*.
- GITMAN, L., & CASTRO GUTIERREZ, O. (2010). *Administración Financiera*. México: Pearson.
- GITMAN, L., & ZUTTER, C. (2012). *Principios de la Administración Financiera*. México: Pearson.
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio*. Madrid: Paraninfo.
- Herreros de Tejada Ibáñez, S. (2015). *MF1066_3 - Administración en cocina*.
- Horngren, C. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Pearson.
- Horngren, C. (2006). Presupuesto Financiero. En C. Horngren, *Presupuesto Financiero*.
- Horngren, C. T. (2006). *Contabilidad Administrativa*. Mexico : Pearson.
- HORNGREN, C., SUDEM, G., & STRATTON, W. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson.

- IASC. (Diciembre del 2000). *NIC 41*. Norma Internacional de Contabilidad N. 41 (NIC 41).
Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC41.pdf>
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*.
Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Magueyal Salas, J. (2018). *Estado de flujos de efectivo, un misterio resuelto*.
- Morales Castro, A. &. (2014). *Planeación Financiera*. MÉXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Morales, R. (2013). *MF1330_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Munch, L. (2011). *Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito*.
- MUÑIZ, L. (2009). *Control Presupuestario Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Bresca.
- Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera*.
- Pacheco Coello, C. E. (2015). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Mexico: Instituto Mexicano de contadores Públicos.
- Róman Fuentes, J. (2019). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2019: Proceso de elaboración y reexpresión*.
- Román Fuentes, J. C. (2017). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*.
- Rondón, F. (2008).
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*.
Málaga: IC Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*.
Quito : SENPLADES .

- TANAKA NAKASONE, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Perú: Fondo editorial de la Pontifica Universidad del Perú.
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.
- VAN HORNE, J., & WACHOWICZ , J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- VAN HORNE, J., & WACHOWICZ, J. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Person Educación.
- Zambrano, A., & Zambrano Barrios , A. (2011). *Planificacion Estrategica presupuesto y control de la gestion*.